

MASTER'S THESIS

Reference model for classification of ITresources

Beelen, M. (Martijn)

Award date:
2020

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain.
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

pure-support@ou.nl

providing details and we will investigate your claim.

Downloaded from <https://research.ou.nl/> on date: 06. May. 2023

Open Universiteit
www.ou.nl



Referentiemodel voor het in kaart brengen van IT-resources

Reference model for classification of IT-resources

Opleiding:	Open Universiteit, faculteit Management, Science & Technology Masteropleiding Business Process Management & IT
Programme:	Open University of the Netherlands, faculty of Management, Science & Technology Master Business Process Management & IT
Cursus:	IM0602 Voorbereiden Afstuderen BPMIT IM9806 Afstudeertraject Business Process Management and IT
Student:	Martijn Beelen
Identiteitsnummer:	
Datum:	09-02-2020
Afstudeerbegeleider	Prof. Dr. R.J. Kusters
Meelezer	Dr. E. Roubtsova
Versie nummer:	1.0
Status:	Final

Abstract

Informatietechnologie (IT) is in de afgelopen jaren onmisbaar geworden voor organisaties en wordt ook als één van de belangrijkste resources gezien. Desondanks zijn niet alle IT-resources strategisch voor de organisaties en kan er voor gekozen worden om de niet strategisch onderdelen te outsourcen. Om goed onderbouwde en gedegen outsource beslissingen te kunnen maken is het van belang een overzicht te hebben van IT-resources en de relaties tussen IT-resources. Met dit als doel is er in dit onderzoek een referentiemodel ontworpen dat een overzicht biedt van de twee soorten IT-resources: IT Capabilities en IT-Assets. Het referentiemodel is op twee manieren gevalideerd: 1) op basis van service level agreements en 2) op basis van interviews. Op basis van deze twee validatieronden wordt een referentiemodel gepresenteerd dat als basis kan dienen voor vervolgonderzoek.

Sleutelbegrippen

IT-Resources, Outsourcing, Referentiemodel, Outsource Referentiemodel

Samenvatting

Informatietechnologie (IT) is in de afgelopen jaren onmisbaar geworden voor organisaties en wordt ook als één van de belangrijkste resources gezien. Desondanks zijn niet alle IT-resources strategisch voor de organisaties en om die reden kan er voor gekozen worden om de niet strategische onderdelen te outsourcen. Om goed onderbouwde en gedegen outsource beslissingen te kunnen maken, is het van belang een overzicht te hebben van IT-resources en de relaties tussen twee categorieën van IT-resources: IT-Assets en IT-Capabilities. Met dit uitgangspunt in het achterhoofd is de volgende onderzoeksvraag gedefinieerd: *“Ontwikkel en valideer een referentiemodel waarmee organisaties hun IT-Assets en IT-Capabilities in kaart kunnen brengen, ter ondersteuning van een outsource beslissing.”*

Om de onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden is er een design science onderzoeksproces uitgevoerd. Dit onderzoeksproces bestond uit één ontwikkelcyclus en twee validatiecycli. De ontwikkelcyclus is samen uitgevoerd met zeven wetenschappers, waarna elke wetenschapper apart de twee validatiecycli heeft doorlopen. Het doel van de ontwikkelcyclus was om vanuit zeven perspectieven literatuur te verzamelen en op basis hiervan de eerste versie van het referentiemodel te bouwen. De perspectieven zijn in overleg met de onderzoekers vastgesteld en zijn: 1) outsourcing, 2) beheer, 3) assetmanagement, 4) groene-IT, 5) architectuur, 6) beveiliging en 7) kosten (Figuur 1).

IT ASSETS		Gegevens	Applicaties	Infrastructure			Samenwerking- en communicatiesystemen	Data Analytics - Output
IT ASSETS (incl. category)		-	-	Data Centre (Facilities)	Hardware (incl. components)	Network	Software (incl. middleware)	-
IT CAPABILITIES	IT CAPABILITIES (incl. category)							
Strategy	Develop Strategy							
	Execute Strategy							
Innovation	Anticipation							
	Process Innovation							
	Product Innovation							
	Technology Application							
Security	-							
IT Vendor Management	-							
IT Processes	IT Process Development							
	IT Process Implementation							
	IT Process Maintenance							
HRM (IT staff)	-							
End User Training	-							
Architecture	Architecture Planning							
	Architecture Implementation							
	Architecture Maintenance							
	Architecture Management							
Infrastructure	Infrastructure Planning							
	Infrastructure Implementation							
	Infrastructure Maintenance							
	Infrastructure Management							
Applications	Develop Applications							
	Implement Applications							
	Maintain Applications							
	Manage Applications							
Monitoring	-							
Data Analytics	-							

Figuur 1: Referentiemodel Nederlands

Nadat het referentiemodel was gemaakt hebben de validatiecycli plaatsgevonden. Het doel van de eerste validatiecyclus was het beoordelen van compleetheid (overfit en under-fit). Deze validatie heeft plaatsgevonden door het referentiemodel te toetsen tegen een service level agreement (SLA). Het resultaat van deze validatie is dat het model geen overfit en underfit vertoont. Met dit gegeven is de tweede validatiecyclus gestart welke als doel heeft het beoordelen van 1) de hanteerbaarheid, 2) de compleetheid en 3) het nut van het referentiemodel. Uit deze validatie is gebleken dat het model hanteerbaar is en nut heeft. Ten aanzien van de compleetheid is gebleken dat met name de politieke en relatie perspectieven missen. Tevens is gebleken dat de benaming in het model niet consistent is opgebouwd, wat vragen oproept bij respondenten.

Op basis van het uitgevoerde onderzoek kunnen meerdere mogelijkheden tot verder onderzoek worden geïdentificeerd. Ten eerste zou er verder onderzoek kunnen plaatsvinden naar de semantiek en de syntax die wordt toegepast in het referentiemodel. Hierbij moet er tevens worden onderzocht of het goed is om aan te sluiten bij semantiek in bestaande modellen, zoals deze in het bedrijfsleven

of de overheid wordt toegepast. Een voorbeeld hiervan is het GEMMA model.. In het uitgevoerde onderzoek zijn twee typen outsource beslissingen onderzocht: outsourcing van softwareontwikkeling en outsourcing van werkplekbeheer. Verder onderzoek dient zich te focussen op verschillende typen outsource beslissingen. Behalve verder onderzoek naar verschillende typen outsourcing beslissingen dient er ook naar verschillende soorten sectoren te worden gekeken.

Summary

Information technology has changed how organization operate and manage business processes and business decisions. Organization one the hand can use IT to achieve competitive advantage while on the other hand IT, for most organization, is a necessity to conduct business. Either a competitive advantages or necessity IT-resources should be carefully be managed. Especially because more and more organizations choose to outsource IT-resources that do not provide competitive advantages.

To be able to make well-founded and thorough decisions with regards to outsourcing IT-resources, it is important to have an overview of both categories of IT resources: IT-Assets and IT-Capabilities. With this premise research was conducted to answer the following research question: *“develop a reference model that allows organization to map their IT-Assets and IT-Capabilities with the purpose to support outsourcing decision.”*

To answer this question a research project based on design science research has been executed. This design science process existed out of one design cycle and two validation cycles. The design cycle has been executed together with seven researchers after which each individual research, on its own, executed the two validation cycles. The purpose of the design cycle was to develop a reference model based on seven perspectives. Which seven perspectives to include was a decision of the seven researcher. The perspective that have been included are: 1) outsourcing, 2) management, 3) assets management, 4) green-IT, 5) architecture, 6) security and 7) cost, see Figure 1: Reference model English.

IT ASSETS		Data	Applications	Infrastructure			Cooperation and Communication Systems	Data Analytics - Output
IT Capabilities	IT Capabilities (sub category)	-	-	Data Centre (Facilities)	Hardware (incl. components)	Network	Software (incl. middleware)	-
Strategy	Develop Strategy							
	Execute Strategy							
Innovation	Anticipation							
	Process Innovation							
	Product Innovation							
	Technology Application							
Security	-							
IT Vendor Management	-							
IT Processes	IT Process Development							
	IT Process Implementation							
	IT Process Maintenance							
HRM (IT staff)	-							
End User Training	-							
Architecture	Architecture Planning							
	Architecture Implementation							
	Architecture Maintenance							
	Architecture Management							
Infrastructure	Infrastructure Planning							
	Infrastructure Implementation							
	Infrastructure Maintenance							
	Infrastructure Management							
Applications	Develop Applications							
	Implement Applications							
	Maintain Applications							
	Manage Applications							
Monitoring	-							
Data Analytics	-							

Figure 1: Reference model English

After the reference model was created, the validation cycles took place. The purpose of the first validation cycle was to assess completeness (over-fit and under-fit) of the reference model. Completeness was assessed by comparing the reference model against a service level agreement. Results show that the model shows no over-fit and under-fit. After the first validation cycle was completed the second start. The focus of the second cycle is to assess the 1) usability, 2) completeness and 3) usefulness of the reference model. Results show that the model is usable and useful. With regards to the completeness of the reference model, two recommendations are made. The first recommendation is that politics should be added to IT-capabilities and the second is that relationship management should be added to IT-capabilities. One extra result from the validation cycles is the identification of the inconsistent semantics and syntax applied to describe IT-capabilities and IT-assets.

Multiple possibilities for further research can be identified based on the research conducted. First, further research could be conducted into the semantics and syntax applied in the reference model. In this context, it must also be investigated whether it would be useful to align the semantics in the reference model with existing reference framework, used for other purposes, in a specific market, such as government or telecom. An example of such a reference model GEMMA. In total two types of outsource decision have been investigated in this study: outsourcing of software development and outsourcing of workplace management. Further research should focus on additional types of outsource decisions. In addition to different types of outsourcing decisions, different types of sectors should also be considered.

Inhoudsopgave

Abstract.....	2
Sleutelbegrippen.....	2
Samenvatting.....	3
Summary.....	5
Inhoudsopgave.....	7
1. Introductie.....	9
1.1. Achtergrond.....	9
1.2. Gebiedsverkenning.....	9
1.3. Probleemstelling.....	10
1.4. Opdrachtformulering.....	11
1.5. Motivatie / relevantie.....	11
1.6. Aanpak in hoofdlijnen.....	12
2. Theoretisch kader.....	13
2.1. Onderzoeksaanpak.....	13
2.2. Uitvoering.....	14
2.3. Resultaten en conclusies.....	15
2.4. Doel van het vervolgonderzoek.....	15
3. Methodologie.....	16
3.1. Cycli 1- Ontwerp Referentiemodel.....	17
3.2. Validatiecyclus 1: SLA.....	19
3.3. Validatie Cyclus 2: Interviews.....	20
3.4. Gegevensanalyse.....	22
3.5. Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten.....	23
4. Resultaten.....	25
4.1. Is het referentiemodel hanteerbaar.....	26
4.1.1. Compleetheid referentiemodel.....	26
4.1.2. Detailniveau.....	28
4.1.3. Hanteerbaarheid.....	29
4.2. Nut.....	30
5. Discussie, Conclusie en Aanbevelingen.....	32
5.1. Discussie.....	32
5.1. Conclusies.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
5.2. Aanbevelingen voor de praktijk.....	34

5.3. Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	34
Bronnenlijst.....	35
Bijlage 1: Overzicht groene it referentiemodellen	41
Bijlage 2: Interviewprotocol.....	44
Bijlage 3: SLA	46
Bijlage 4: Nummering en codering.....	47
Bijlage 5: Percentage compleetheid	49
Bijlage 6: Overzicht initiële ontwikkeld referentiemodel	1
Bijlage 7: Ingevuld referentiemodel.....	2
Bijlage 8: Interview 1.....	3
Bijlage 9: Interview 2.....	24
Bijlage 10: Interview 3.....	40
Bijlage 11: Interview 4.....	53
Bijlage 12: Interview 5.....	65

1. Introductie

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond, gebiedsverkenning, probleemstelling, opdrachtformulering en motivatie behandeld.

1.1 Achtergrond

Informatietechnologie (IT) is in de afgelopen jaren onmisbaar geworden voor organisaties en wordt ook als één van de belangrijkste resources gezien. In 2011 werd er meer dan € 3.7 biljoen wereldwijd gependend aan IT (Wang, Zhong, Liang, Xiao, & Xue, 2012). Eén van de vraagstukken die door onderzoekers al langere tijd wordt onderzocht, is de toegevoegde waarde van IT aan de organisatie. Vanuit verschillende onderzoeken is onderbouwd dat de prestaties van bedrijven is verbeterd door zowel IT-resources (Banker, Bardhan, Chang, & Lin, 2006; Srivardhana & Pawlowski, 2007) als IT-Capabilities (Bharadwaj & Grover, 2016; Sekkeli & Bakan, 2017).

In het onderzoek van Grant (1991) wordt verwezen naar het *“Resource-based approach to strategy analysis: a practical framework”*. Hierin wordt globaal gesproken over resources en capabilities, waarbij wordt aangegeven dat resources en capabilities als basis kunnen dienen voor de lange termijn strategie van een organisatie. Echter, in het onderzoek van Grant (1991) wordt niet beschreven hoe organisaties hun resources en capabilities in kaart kunnen brengen.

Organisaties kunnen competitief voordeel behalen en behouden door een sourcing strategie te hanteren. Een sourcing strategie bestaat uit outsourcen, insourcen of co-sourcen. Om de sourcing strategie goed toe te passen, moet een organisatie weten wat voor resources ze in huis hebben. Dit onderzoek doet een eerste aanzet voor het maken van een referentiemodel, welke bedrijven kunnen gebruiken om hun IT-resources in kaart te brengen.

1.2 Gebiedsverkenning

Dit onderzoek kent twee hoofdfocus gebieden en één aanpalend gebied. De twee hoofdgebieden zijn: 1) IT-Resources en 2) Outsourcing en het aanpalend gebied is 3) groene-IT. In deze paragraaf wordt elk gebied individueel besproken evenals de relaties tussen de verschillende gebieden.

De resource based view is één van de meest toegepaste theorieën in management (Wernerfelt, 1995) en wordt breed toegepast in onderzoeken. Waarbij de kern van de theorie is dat een organisatie concurrentievoordelen kan behalen wanneer het resources heeft geïmplementeerd die zeldzaam en niet eenvoudig te kopiëren zijn. Een resource wordt hierbij als volgt gedefinieerd (Sanchez et al. 1996; see also Christensen and Overdorf 2000): *“assets and capabilities that are available and useful in detecting and responding to market opportunities or threats.”* Wade en Hulland (2004) beargumenteren in hun onderzoek dat de resource based view ook van toegevoegde waarde is bij het analyseren van informatietechnologie. Om deze reden wordt dit perspectief geadopteerd in dit onderzoek. Waarbij IT-resources bestaan uit IT-Assets en IT-Capabilities en worden toegepast om bedrijfsprocessen te ondersteunen (Wade en Hulland, 2004). IT-Assets worden in dit onderzoek gedefinieerd als (Piccoli & Ives, 2005): *“anything, tangible or intangible, that can be used by a firm in its processes for creating, producing, and/or offering its goods and services.”*. Hardware en software zijn hier voorbeelden van. IT-Capabilities worden gedefinieerd als (Nwankpa & Roumani, 2016): *“as a firm’s ability to assemble and deploy IT-based resources in combination with other firms’ resources.”* Voorbeelden hiervan zijn technische skills, management skills en soft skills. (Straub, Weill, & Schwaig, 2009)

Naast IT-resources die zeldzaam en niet eenvoudig te kopiëren zijn heeft een organisatie ook IT-resources welke gemeengoed zijn, eenvoudig te kopiëren zijn en/of geen concurrentievoordeel bieden. Voor deze IT-resources kan een organisatie de keuze maken om deze te outsourcen. Outsourcen wordt in deze studie gedefinieerd als (Sen en Shiel, 2006): *“the practice of transferring activities traditionally done within a firm to third party providers.”* Het outsourcen van IT-resources heeft effecten op de operatie van de organisatie (Straub, Weill en Schwaig, 2009). In hun onderzoek geven Straub, Weill en Schwaig (2009) aan dat het van belang is voor organisaties om: *“clear firm-wide process for management decision making on IT sourcing is in place to capture business value”*. Dit om te voorkomen dat er mogelijk verkeerde besluiten worden gemaakt ten aanzien van de te outsourcen IT-resources. Dit kan een negatief gevolg hebben op de performance van de organisatie. Om dit mogelijk te maken is het allereerst van belang om ervoor te zorgen dat organisatie een goed overzicht hebben van de mogelijke IT-resources die ze mogelijk kunnen outsourcen en de relaties hiertussen.

Uit verschillende onderzoeken blijkt dat het nog lastig is om dit overzicht te creëren. Een hulpmiddel bij het creëren van overzichten in een bepaald gebied zijn referentiemodellen (Angelov, Grefen, & Greefhorst, 2012). In deze studie wordt de volgende definitie van een referentie model gehanteerd: *“a point of reference for the development of specific models because it represents a category of applications.”* Het tegenovergestelde van een referentiemodel is een specifiek model (een model voor één specifieke applicatie). In de literatuur worden referentiemodellen opgebouwd uit verschillende specifieke modellen om hier tot één gemene deler te komen. Andersom komt het ook voor dat verschillende referentiemodellen worden gebruikt om te komen tot één specifieke architectuur (Angelov, Grefen and Greefhorst, 2012). In dit onderzoek is er voor gekozen om vanuit bestaande specifieke modellen terug te redeneren naar een referentiemodel.

Voor het ontwikkelen van een referentiemodel voor outsourcing, zullen zeven onderzoekers verschillende specifieke modellen onderzoeken vanuit verschillende perspectieven. In dit onderzoek zullen modellen worden verzameld vanuit een groen-IT perspectief en daarom wordt dit gebied hier kort toegelicht. Groene-IT wordt in dit onderzoek als volgt gedefinieerd (Elliot, 2007): *“The design, production, operation, and disposal of ICT and ICT-enabled products and services in a manner that is not harmful and may be positively beneficial to the environment during the course of its whole-of-life.”* Groene IT is daarmee een onderdeel van een grotere trend in management (control) literatuur waarbij organisaties niet alleen sturen op financiële waarden maar ook op sociaal, natuurlijke, manufacturen, intellectueel en menselijke waarden. Zoals eerder in deze sectie gesteld, geven Straub, Weill en Schwaig (2009) aan dat het van belang is voor organisaties om: *“clear firm-wide process for management decision making on IT sourcing is in place to capture business value”*, omdat er anders mogelijk verkeerde besluiten worden gemaakt ten aanzien van de te outsourcen IT-resources. Daarom is het van belang om te analyseren of groene-IT modellen een bijdrage kunnen leveren aan specifieke IT-Assets en IT-Capabilities voor het referentiemodel.

1.3 Probleemstelling

Zoals in de vorige paragraaf is gesteld, is het voor organisaties van belang om een heldere bedrijfsbrede blik te hebben wanneer IT-resources worden geoutsourced. Om gedegen en onderbouwde beslissingen te kunnen nemen is het van belang om een goed overzicht te hebben van de IT-Resources (IT-Assets en IT-Capabilities) die kunnen worden geoutsourced en de potentiële relaties tussen de twee. Op dit moment bestaat er geen referentiemodel voor organisaties die medewerkers ondersteunt bij het in kaart brengen van de IT-resources bij outsourcing. Hierdoor

bestaat de mogelijkheid dat organisatie potentiële IT-resources of relaties tussen IT-resources over het hoofd zien.

1.4 Opdrachtformulering

De hoofdvraag van dit onderzoek betreft:

Ontwikkel en valideer een referentiemodel waarmee organisaties hun IT-Assets en IT-Capabilities in kaart kunnen brengen, ter ondersteuning van een outsource beslissing.

Om de hoofdvraag te beantwoorden zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. *Welke bestaande referentiemodellen zijn er?*
2. *Welke detailniveau is belangrijk voor de resources?*
3. *Valideer het referentiemodel of dit organisaties kan helpen met het maken van beslissingen voor hun strategie.*

1.5 Motivatie / relevantie

Wetenschappelijke relevantie

Uit het onderzoek van Grant (1991) en Patas Bartenschlager & Goeken (2012) komt duidelijk naar voren dat resources een belangrijk deel van een organisatie is. In verschillende onderzoeken (Grant, 1991; Hilty, Lohmann, & Huang, 2011; Venkatraman N., 1997; Weiss, 1970), worden resources benoemd, maar wordt er niet hoe deze in kaart kunnen worden gebracht.

Daarnaast komt naar voren dat IT-resources een belangrijk onderdeel zijn binnen organisaties, maar dat er weinig tot geen onderzoek is verricht naar hoe IT-resources in kaart gebracht kunnen worden. Dit onderzoek draagt bij aan de wetenschap door een eerste opzet van een referentiemodel om de IT-resources, dat bestaat uit IT-Assets en IT-Capabilities, in kaart te brengen binnen organisaties.

Maatschappelijke relevantie

Bij het toepassen van het referentiemodel krijgen bedrijven de mogelijkheid om een gestructureerde manier de IT-resources in kaart te brengen. Bedrijven met een overzicht van hun IT-resources hebben een betere controle over de performance, kosten, onder-/overcapaciteit etc. Daarnaast kunnen organisaties betere beslissingen nemen over het wel of niet inkopen van IT-resources (Straub, Weill, Schwaig, & Robinson, 2006). Wanneer organisaties in control zijn en ook weten wat ze in huis hebben, kunnen ze dit ook gebruiken om strategische posities te kiezen en zo een comparatief voordeel behalen op hun concurrenten.

1.6 Aanpak in hoofdlijnen

Hoofdstuk één bevat de context van het onderzoek en de onderzoeksvraag. In hoofdstuk twee wordt het theoretische kader beschreven met de daarin gevonden referentiemodellen die gebruikt kunnen worden voor een nieuw referentiemodel. Dit wordt vanuit het groene-IT perspectief weergegeven en geeft antwoord op deelvraag 1. In hoofdstuk 3 wordt de verantwoording van het onderzoek toegelicht en hoe deze in de praktijk wordt uitgevoerd. Hoofdstuk 4 bevat de resultaten van het empirisch onderzoek en hoofdstuk 5 beschrijft de discussies, conclusies, aanbevelingen en het nader onderzoek.

2 Theoretisch kader

Het onderzoek wordt in twee delen uitgevoerd. Deel 1 is het uitvoeren van een literatuurstudie, deel 2 is het creëren van het referentiemodel op basis van geïdentificeerde modellen tijdens de literatuurstudie en deel 3 focust zich op de validatie van het referentiemodel. In dit hoofdstuk wordt de literatuurstudie (deel 1) toegelicht.

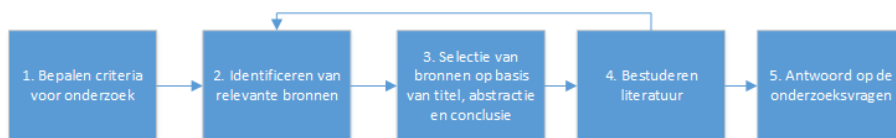
In de literatuurstudie ligt de focus op het in kaart brengen van IT-Assets en IT-Capabilities. Dit gebeurt vanuit zeven verschillende perspectieven welke in gezamenlijk overleg met de onderzoekers zijn vastgesteld. Deze perspectieven zijn:

1. Outsourcing;
2. Beheer;
3. Assetmanagement;
4. Groene-IT;
5. Architectuur;
6. Beveiliging;
7. Kosten.

Elk perspectief wordt door één onderzoeker onderzocht. De resultaten van elke onderzoeker worden daarna gecombineerd, om het referentiemodel samen te stellen.

2.1 Onderzoeksaanpak

Het literatuuronderzoek wordt weergegeven in Figuur 2. Hierbij wordt onderzoek gedaan naar de verschillende soorten referentiemodellen, vanuit het groene-IT perspectief. Daarnaast wordt gekeken welke IT-Assets en/of IT-Capabilities bestaan, waaruit deelvraag 1 van dit onderzoek beantwoord kan worden.



Figuur 2: Aanpak voor de literatuurstudie

Voor het identificeren van de relevante literatuur (stap 2), is gebruik gemaakt van vijf criteria:

1. De publicatie bevat een onderwerp met betrekking tot "IT-Assets" of "IT-Capabilities" en "groene-IT";
2. De publicatie beschrijft kaders en/of selectiecriteria met betrekking tot groene-IT beslissingen;
3. De publicatie beschrijft voor- en nadelen met betrekking tot groene-IT;
4. De publicatie is een "peer reviewed journal-paper", "peer reviewed congres paper", "boeken" of een "PhD-dissertatie";
5. De publicatie is gepubliceerd tussen 1985 en 2019.

Voor de identificatie van de gebruikte publicaties is gebruik gemaakt van:

1. Google Scholar;
2. Open Universiteit.

2.2 Uitvoering

De uitvoering van het literatuur onderzoek is begonnen met het definiëren van (combinaties van) zoektermen. In totaal zijn er tien combinaties toegepast, namelijk:

1. "framework green it";
2. "framework" + "green information technology";
3. "framework" + "green information systems";
4. "green information systems";
5. ("green information systems") + framework;
6. ("green information systems") + framework + asset management;
7. ("green information systems") + framework + "capability";
8. ("green information systems") + framework + "information technology" + "assets";
9. ("green information systems") + framework + "information technology" + "assets" + "sourcing";
10. framework + "assets" + "IT-sourcing" + "green information technology".

Uit de eerste analyse blijkt dat de bovenstaande combinaties van zoektermen steeds dezelfde papers opleveren, waardoor er uiteindelijk voor gekozen is om de combinaties in tabel 1 tot en met 4 verder uit te werken. Deze combinaties van zoekopdrachten heeft in totaal 1490 resultaten opgeleverd. Na het originele zoek-resultaat heeft er een eerste selectie plaatsgevonden op basis van titel. Dit heeft ertoe geleid dat er nog 225 papers in de selectie zijn overgebleven. Van elk van deze papers is de abstract gelezen wat ertoe geleid heeft dat er nog eens 103 papers zijn afgefallen waardoor er nog 122 papers zijn. Deze papers zijn in hun volledigheid gelezen, wat ertoe geleid heeft dat er nog eens 90 papers afvallen waardoor er 32 papers in de volledige analyse zijn meegenomen. Uit deze analyse is gebleken dat er in deze 32 papers een groot aantal kruisverwijzingen zitten. Het overgrote deel van de papers verwijst naar de originele twee papers met daarin het G-readiness framework en het Green ICT capability maturity model. Nadat deze kruisverwijzingen zijn verwijderd bleven er 16 papers over welke zijn meegenomen voor verdere analyse.

Totaal aantal papers gevonden met de query	138 OU	34 google scholar
Geselecteerd op basis van titel	45	9
Geselecteerd op basis van abstract	25	7
Geselecteerd op basis van lezen	4	7

Tabel 1: resultaten op basis van zoekquery – "framework green it"

Totaal aantal papers gevonden met de query	96 OU	60 Google scholar
Geselecteerd op basis van titel	20	10
Geselecteerd op basis van abstract	12	10
Geselecteerd op basis van lezen	5	5

Tabel 2: resultaten op basis van zoekquery – "conceptual model" + "green IT" + "asset management"

Totaal aantal papers gevonden met de query	131	1030
Geselecteerd op basis van titel	60	80

Geselecteerd op basis van abstract	25	10
Geselecteerd op basis van lezen	5	5

Tabel 3: resultaten op basis van zoekquery – “literature study” + “conceptual model” + “green it”

Totaal aantal papers gevonden met de query	1	1
Geselecteerd op basis van titel	1	1
Geselecteerd op basis van abstract	1	1
Geselecteerd op basis van lezen	1	1

Tabel 4: resultaten op basis van zoekquery – “green it academic literature review”

2.3 Resultaten en conclusies

In deze paragraaf wordt deelvraag 1 beantwoord en worden de resultaten en conclusies hiervan beschreven.

Deelvraag 1: Welke bestaande referentiemodellen zijn er?

De literatuurstudie vanuit het groene-IT perspectief heeft als resultaat 16 specifieke modellen opgeleverd. Voor een compleet overzicht van de modellen inclusief het doel van elk individueel model, zie bijlage 1. Om te kunnen bepalen welke modellen kunnen worden toegepast in dit onderzoek worden de volgende twee criteria gehanteerd:

- 1) Benoemt het model IT-Assets?
- 2) Benoemt het model IT-Capabilities?

Op basis van deze twee criteria blijven de volgende modellen over voor verdere analyse:

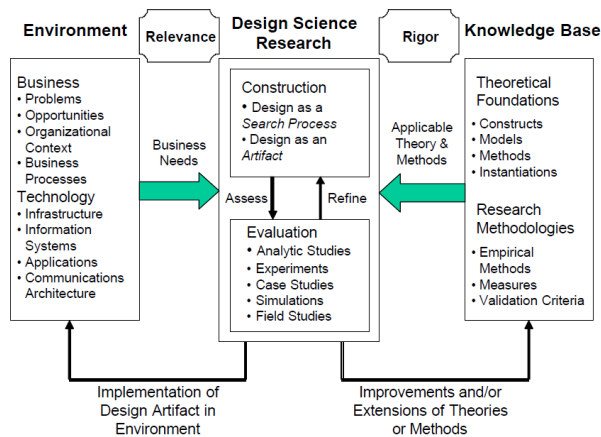
1. G-readiness framework;
2. Green ICT capability maturity model;
3. Green IT maturity Assessment Program;
4. UK Government Green ICT maturity model;
5. Energy Efficiency and low carbon Enable green IT framework;
6. Green IS Lifecycle framework.

2.4 Doel van het vervolgonderzoek

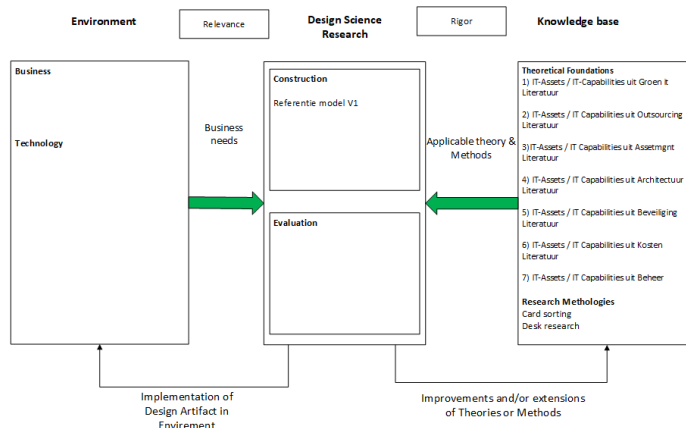
Het doel van het vervolgonderzoek is het maken van een referentiemodel, dat ondersteunt bij het in kaart brengen van de IT-Assets en IT-Capabilities. Hiervoor worden vanuit de zeven verschillende literatuurstudies (outsourcing, beheer, assetmanagement, groene IT, architectuur, beveiliging en kosten) de verschillende IT-Assets en IT-Capabilities geëxtraheerd. Op basis van de geëxtraheerde IT-Assets en IT-Capabilities wordt een referentiemodel gecreëerd wat daarna wordt gevalideerd.

3 Methodologie

Het doel van dit onderzoek is tweeledig. Ten eerste het creëren van een artefact (het referentiemodel) vanuit bestaand wetenschappelijk onderzoek en ten tweede het valideren van het artefact (het referentiemodel) in de praktijk omgeving. Een onderzoeksmethode die goed op beide doelen aansluit is design science research, sinds (Hevner, March, Park, & Ram, 2004) het volgende stellen in hun onderzoek: *“the design science paradigm seeks to extend the boundaries of human and social capabilities by creating new and innovative artifacts.”* Een onderzoek dat wordt uitgevoerd volgens het design science paradigm kent cycli zoals gepresenteerd in Figuur 3. In dit onderzoek wordt de onderzoek cyclus twee keer doorlopen. De eerste cyclus, is het ontwerpen van het referentiemodel. Op basis van het ontworpen referentie model wordt in de tweede cyclus het model gevalideerd. De twee cycli worden in de volgende paragrafen besproken.



Figuur 3: Design science Research Proces (Hevner et al., 2004)



Figuur 4: Design science Research eerste versie

3.1 Cycli 1- Ontwerp Referentiemodel

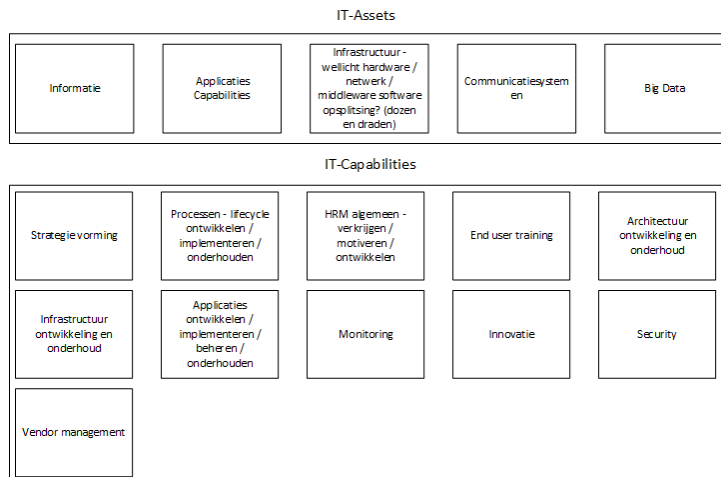
Het doel van cyclus één is het ontwikkelen en valideren van het referentiemodel, zie Figuur 4. Voor het ontwikkelen van het referentiemodel geldt als uitgangspunt de resultaten van de literatuuronderzoeken van de zeven onderzoekers. Om de resultaten op een gestructureerde manier bij elkaar te brengen die een groep gebaseerde consensus techniek te worden toegepast. In de literatuur bestaat er meerdere van dit soorten technieken, namelijk: delphi studies, brainstorm sessies, focusgroepen en card sorting (Delbecq and van de Venz, 1971; Okoli and Pawlowski, 2004; Ono and Wedemeyer, 1994). In dit onderzoek wordt er gekozen voor de techniek card sorting (Warfel and Maurer, 2004). Card sorting is *“a user-centered design method for increasing a system’s findability.”*, waarbij tijdens het proces een serie van kaarten, elk met een label worden gesorteerd in groepen, die voor de deelnemers logisch worden geacht.

Bij het uitvoeren van een card sorting sessie dienen twee keuzes gemaakt te worden. Ten eerste de volgorde van de kaarten waarin het card sorting proces plaatsvindt. Hiervoor worden in de literatuur drie mogelijkheden gegeven: centraal, parallel en opvolgend (Paul, 2008). Voor deze studie is er gekozen voor een centrale (groeps-) aanpak. De reden dat er voor een groepsaankpak is gekozen is vanwege tijd en agenda beperkingen. Ten tweede dient er een keuze gemaakt te worden over de transparantie van de card sorting sessie. Hierin worden drie vormen onderscheiden: 1) open, 2) closed en 3) hybrid. Bij de derde optie is het mogelijk om meerdere vormen te combineren. In dit onderzoek is ervoor gekozen om twee vormen te combineren: open card (sessie 1) en hybrid card sorting (sessie 2). Om de twee sessies op een gedegen manier te laten verlopen is er een meta-plan opgezet voor het proces en doelstellingen.

In het kort wordt het proces geschetst. Tijdens de eerste sessie heeft elke individuele onderzoeker zijn IT-Assets en IT-Capabilities ingebracht vanuit zijn perspectief, namelijk: outsourcing, beheer, assetmanagement, groene-IT, architectuur, beveiliging en kosten. Vanuit elk perspectief zijn de IT-Assets en IT-capabilities neergelegd en de volgende vragen beantwoord:

1. Valt de IT-Asset/IT-capability onder een bestaande categorie in het referentiemodel?
2. Is de IT-Asset/IT-capability een nieuwe categorie in het referentiemodel?
3. Is de voorgelegde IT-Asset/IT-capability bij nader inzien geen IT-Asset/IT-capability?

Op basis van bovenstaande vragen is er een nieuwe onderverdeling gemaakt van de verzamelde IT-Assets en IT-Capabilities, welke is weergegeven in Figuur 5. Vanaf dit punt zijn de oude perspectieven: outsourcing, beheer, assetmanagement, groene-IT, architectuur, beveiliging en kosten verdwenen en niet langer relevant, omdat de resultaten uit deze perspectieven nu gecombineerd zijn in het nieuwe referentiemodel.



Figuur 5: ondervonden elementen voor eerste versie referentie model

Elke onderzoeker heeft nu een combinatie van drie IT-Assets en IT-Capabilities toegewezen gekregen, waarbij deze onderzoeker de volgende categorieën heeft geanalyseerd: end-user training (IT-Capability), security (IT-Capability) en IT- Informatie (IT-Asset). Voor de toegewezen categorieën heeft elke onderzoeker individueel de IT-Assets en IT-Capabilities gesorteerd. Hierna is in de volgende sessie met de zeven onderzoekers gezamenlijk alle IT-Assets en IT-Capabilities, in elke categorie, individueel geëvalueerd. Hierbij stonden de volgende vier vragen centraal:

1. Behoort de IT-Asset/IT-Capability in het referentiemodel?
2. Behoort de IT-Asset/IT-Capability toe tot de categorie waarin deze is ingedeeld?
3. Bestaat er een ranking tussen de IT-Asset/IT-Capabilities?
4. Is de huidige naam de optimale naam?

Met de beantwoording van deze vragen en de verwerking hiervan in het referentiemodel is het volgende referentiemodel tot stand gekomen, zoals te zien is in Figuur 6.



Figuur 6: herziening tweede versie referentiemodel

3.2 Validatiecyclus 1: SLA

Om het gecreëerde artefact (het referentiemodel) te evalueren, kan er gebruikt gemaakt worden van verschillende evaluatietechnieken, bijvoorbeeld (Hevner et al., 2004): observatie, experimenten en case studies. Voor de eerste validatieronde is er gekozen om gebruik te maken van desk research op basis van secundaire bronnen (Peters, 2012). Het eerst uitvoeren van deskresearch heeft als voordeel dat de onderzoeker zelf met de praktijk wordt geconfronteerd en daarop aanpassingen kan maken alvorens een breder validatie middel toe te passen. Bij het uitvoeren van desk research is het belangrijk om een goed afgeleid product te kiezen van datgene wat onderzocht wordt. Bij een outsourcingsproces is één van de eindproducten een service level agreement (SLA). Tijdens deze eerste cyclus heeft de codering van de SLA op basis van het referentiemodel plaats gevonden.

Deze coderingstap heeft niet geleid tot een herontwerp. Daarom is het model bij het oude gebleven, zie Figuur 7: tweede versie referentiemodel.

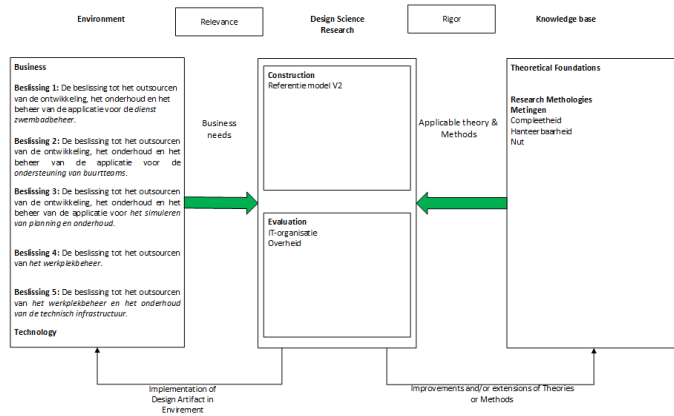
Gegevens / Data		Applications / Applications	Infrastructure			Samenwerking- en communicatiesystemen / Cooperation and Communication Systems		Data Analytics - Output
IT ASSETS	IT ASSETS (sub category)		Data Centre (Facilities)	Hardware (incl. components)	Network	Software (incl. middleware)		
IT CAPABILITIES	IT CAPABILITIES (sub category)							
Strategy	Develop Strategy							
	Execute Strategy							
Innovation	Anticipation							
	Process Innovation							
	Product Innovation							
	Technology Application							
Security	-							
IT Vendor Management	-							
IT Processes	IT Process Development							
	IT Process Implementation							
	IT Process Maintenance							
HBM (IT staff)	-							
End User Training	-							
Architecture	Architecture Planning							
	Architecture Implementation							
	Architecture Maintenance							
	Architecture Management							
Infrastructure	Infrastructure Planning							
	Infrastructure Implementation							
	Infrastructure Maintenance							
	Infrastructure Management							
Applications	Develop Applications							
	Implement Applications							
	Maintain Applications							
	Manage Applications							
Monitoring	-							
Data Analytics	-							

Figuur 7: tweede versie referentiemodel

3.3 Validatie Cyclus 2: Interviews

De tweede cyclus van validatie wordt uitgevoerd op basis van casestudies. De eenheid van een case in dit onderzoek is een outsourcing beslissing. Theoretisch zouden er net zoveel outsourcingsbeslissingen dienen te worden geanalyseerd totdat verzadiging van de ontvangen informatie optreedt (Glaser & Strauss, 2017). In verband met de tijdsrestricties die voor dit onderzoek staan is dat niet mogelijk. Daarom is er voor gekozen om vijf outsource beslissingen te analyseren om een eerste gevoel te krijgen voor de bruikbaarheid van het model, zie Figuur 8. Dit zijn de volgende outsource beslissingen:

1. De beslissing tot het outsourcen van de ontwikkeling, het onderhoud en het beheer van de applicatie voor de dienst zwembadbeheer.
2. De beslissing tot het outsourcen van de ontwikkeling, het onderhoud en het beheer van de applicatie voor de ondersteuning van buurtteams.
3. De beslissing tot het outsourcen van de ontwikkeling, het onderhoud en het beheer van de applicatie voor het simuleren van planning en onderhoud.
4. De beslissing tot het outsourcen van het werkplekbeheer.
5. De beslissing tot het outsourcen van het werkplekbeheer en het onderhoud van de technisch infrastructuur.



Figuur 8: Design science Research validatie cyclus 2

De casestudies zelf worden uitgevoerd door middel van interviews, waarbij elke beslissing wordt vertegenwoordigd door één unieke respondent. De interviews zelf worden semigestructureerd uitgevoerd. De reden hiervoor is dat het referentiemodel in deze staat nog niet stabiel genoeg is om bijvoorbeeld een volledig gestructureerd interview toe te passen en er zo veel mogelijk informatie van de respondenten te verzamelen. Ten aanzien van de respondenten zijn de volgende eisen geformuleerd:

1. De respondent heeft minimaal 3 jaar ervaring met outsourcing;
2. De respondent is minimaal 3 jaar betrokken zijn geweest met het opzetten of lezen van outsourcing contracten;
3. De respondent is bij minimaal vijf outsourcing trajecten betrokken zijn geweest.

De doelen van deze validatiecyclus zijn:

1. Het beoordelen van de hanteerbaarheid;
2. Het beoordelen van de compleetheid;
 - a. Het beoordelen van de over-fit;
 - b. Het beoordelen van de under-fit;
3. Het beoordelen van het nut van het referentiemodel bij een outsource beslissing.

Om deze doelen te bereiken is een interviewsript opgesteld waarbij eerst wordt gezorgd dat de geïnterviewde en de onderzoeker een en dezelfde uitgangssituatie hebben. Om dit te verzorgen wordt aan de respondent gevraagd om een specifieke outsource beslissing in gedachten te nemen (zie de vijf eerdergenoemde outsource beslissingen). Daarnaast is voor elk van de doelen een aantal hulpvragen opgesteld zoals: "Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin het model nuttig kan zijn?" en "Zijn de gehanteerde begrippen helder, wat kan er beter en waarom?" Voor een compleet overzicht van het interviewsript: zie bijlage 2. Aanvullend wordt met de respondenten voor de specifieke outsource beslissing ook het referentiemodel in beperkte mate ingevuld om zo nogmaals de bovenstaande doelen te versterken.

3.4 Gegevensanalyse

De interviews worden opgenomen door middel van audio. De opname zullen worden uitgeschreven in de vorm van transcripties, waarna deze worden geanalyseerd. De transcripties worden geanalyseerd door middel van codering. In de literatuur worden verschillende manieren van codering onderkend. De twee hoofdcategorieën van type coderingen zijn: open coding (b.v. grounded theory) en vooraf gedefinieerde coding schema's. In dit onderzoek wordt gebruikt gemaakt van een vooraf gedefinieerde coding schema, zie bijlage 4. Waarbij het vooraf gedefinieerde coding schema bestaat uit de IT-assets, IT-capabilities en per gedefinieerde toetsvraag een ground, warrent en claim coding kent. Dit laatste betekent voor dit onderzoek dat de onderzoeker tijdens de interviews de claims, een ground en warrent van de deelnemer dient te formuleren.

Transcripten

Transcripten is het volledig uitschrijven van een interview. Er bestaan verschillende methoden van transcripten, namelijk: 1) alles letterlijk transcripten, 2) woordelijke transcriptie of 3) samenvattende transcript. Elke methode heeft zijn voor- en nadelen. In dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van letterlijk transcripten. De reden hiervoor is dat bij het coderen en analyseren bekeken kan worden waar aarzelingen zitten, wat mogelijk kan leiden tot het herzien van het referentiemodel. Het transcripten zal volledig anoniem gebeuren, hierdoor wordt de privacy van de deelnemers gegarandeerd, door geen namen van zowel de individu als organisatie op te nemen.

Coderen

Na het transcripten van de interviews worden deze doormiddel van een vooraf gedefinieerd codering geanalyseerd. De vooraf gedefinieerde codering bestaat uit de 76 elementen, voor een compleet overzicht van de coderingen, zie bijlage 4. De codering zelf heeft in drie rondes plaatsgevonden.

De eerste ronde bestaat uit het coderen van de IT-Assets en IT-Capabilities. Het doel van deze codering is het in kaart brengen van de verschillende IT-Assets en IT-Capabilities die door de respondenten zijn benoemd, om deze daarna te kunnen mappen op referentiemodel. Elke IT-Capability heeft als codering de letter "C" aangevuld met een cijfer. Bijvoorbeeld 'C1' staat voor 'strategie vorming' en 'C5.1' voor 'IT process development'. Dezelfde structuur geldt voor de IT-Assets, waarbij deze worden aangegeven met de letter "A" in combinatie met een cijfer. Bijvoorbeeld 'A1' voor 'gegevens' en 'A3.3' voor 'netwerk'. Wanneer een IT-Capability of IT-Asset in de interviews wordt genoemd welke niet te koppelen is aan een IT-Capability of IT-Asset in het referentiemodel, wordt deze gecodeerd met de code: *"niet matrix – element x"*

De tweede coderingsronde bestaat uit het coderen van de kernvragen met betrekking tot hanteerbaarheid, compleetheid en nut van het referentiemodel. Voor de hanteerbaarheid van het model is de code D1 toegepast, voor de compleetheid is de code D2 toegepast en voor het detailniveau D3. Dezelfde structuur is aangehouden voor de coderingen met betrekking tot het nut van het model. Waarbij E1 gebruikssituaties aangeeft, E2 nuttige informatie, E3 uitbreidingen op het model en E4 overige opmerkingen en aanvullingen.

Voor de elk hiervoor genoemde codes (D1, D2, D3, E1, E2, E3 en E4) zijn drie subcodes aangemaakt. Bijvoorbeeld D2.a, D2.b en D3.c voor compleetheid. Waarbij .a de ground met betrekking tot compleetheid aangeeft, .b de warrent en .c de claim. Door de ground en warrent met betrekking tot elke claim te coderen wordt ook de reden waarom de respondent denkt dat het model compleet is mee gecodeerd. Ditzelfde geldt ook voor de andere onderdelen. Ook voor deze coderingsronde geldt dat wanneer een codeerbaar moment in de interviews wordt genoemd welke niet te koppelen is aan één van de bestaande codings deze gecodeerd wordt met de code: *"niet matrix – element x"*

De derde coderingsronde bestaat uit het verder specificeren van coderingen die in de eerste of tweede ronde zijn gecodeerd met de code: “niet matrix – element x”. Voorbeelden van code die gebruikt worden voor het hercoderen zijn: “niet matrix - compleetheid” en “niet matrix - verduidelijking”. Door het hercoderen kan achterhaald worden of er nog onderdelen in het referentiemodel missen en of er nog moment zijn gecodeerd die extra verduidelijking kunnen brengen.

Wanneer een codering niet gemapt kan worden op het referentiemodel, zal dit element het label “niet matrix – element x” krijgen. In een tweede ronde zal de onderzoeker naar de labels “niet matrix” kijken en deze gaan hercoderen, zoals bijvoorbeeld “niet matrix – compleetheid”. Hierdoor kan de onderzoeker achterhalen of er nog elementen gemist worden en of het referentiemodel in de vervolgfase aangepast kan worden. Op die manier kunnen adviezen tot verbeteringen van het referentiemodel geven worden.

3.5 Reflectie t.a.v. validiteit, betrouwbaarheid en ethische aspecten

Doordat er gebruikt wordt gemaakt van verschillende interviews en audio opnames, zijn er een aantal punten waar rekening mee moet worden gehouden. Voor dit onderzoek zijn vier vormen van validiteit van toepassing:

1. Interne validiteit;
2. Construct validiteit;
3. Betrouwbaarheid;
4. Ethische validiteit.

Interne validiteit

In dit onderzoek kunnen twee vormen van interne validiteit worden onderscheiden. De eerste vorm van interne validiteit is de validiteit van het gehele onderzoeksproces. Om de interne validiteit van het gehele onderzoeksproces te waarborgen is bij het vormgeven van het onderzoek gebruik gemaakt van twee studies van Saunders (Saunders et al., 2011, Saunders et al, 2017).

De tweede vorm van interne validiteit is de validiteit van de interviews. De interviews zullen allemaal voor zover mogelijk onder dezelfde omstandigheden worden gehouden. Hiervoor wordt een ruimte op een neutrale locatie gebruikt, waardoor het veiligheidsgevoel van de geïnterviewde wordt vergroot. Tevens wordt de geïnterviewde voor, tijdens en na het interview erop geattendeerd dat de interviews en resultaten worden geanonimiseerd. Tijdens de interviews is het ook mogelijk dat een interview bias ontstaat. Dit kan het gevolg zijn van een interview met een assertieve geïnterviewde die een bepaalde dominantie toont of het gesprek overnemen van de onderzoeker.

Om een interview bias te voorkomen/verminderen zal de onderzoeker een balans moet zoeken tussen de afstand bewaren en meegaan in het interview. Tevens zal de interviewer moet ingrijpen wanneer dit voorkomt en de deelnemer verzoeken mee te werken en de vragen te beantwoorden.

Construct validiteit

Constructvaliditeit is het borgen en afbakenen van de begrippen die in het onderzoek worden toegepast (Saunders, 2012). Tijdens het onderzoek en met name in de interviews moet de onderzoeker het consistent gebruik van begrippen waarborgen. Om ervoor te zorgen dat er een eenduidig begrippenkader bij de respondenten ontstaat, zal de onderzoeker alle begrippen en definities van tevoren uitgeschreven delen. Daarnaast wordt het onderwerp ook van tevoren afgebakend en medegedeeld.

Betrouwbaarheid

Het uit te voeren onderzoek moet betrouwbaar en herhaalbaar zijn. Dit geldt zowel voor het onderzoeksproces als geheel als de individuele onderdelen. Met betrekking tot het onderzoeksproces

wordt dit gerealiseerd door een het onderzoek uit te voeren aan de hand van een bewezen methodiek en het onderzoeksproces te rapporteren zodat alle onderzoek stappen transparant zijn. Met betrekking tot de interviews wordt dit gerealiseerd door alle vragen en antwoorden uit te schrijven. Tevens worden er audio opnames gemaakt van de interviews en deze worden ook getranscribeerd. De transcripten van de interviews worden geanonimiseerd en zijn vervolgens beschikbaar voor derden.

Generaliseerbaarheid

De gekozen onderzoekstrategie leidt ertoe dat de onderzoeksresultaten slechts in beperkte mate te generaliseren zijn. Dit komt doordat het onderzoek is gebaseerd op een beperkt aantal interviews. Gezien de beperkte omvang kunnen de resultaten niet gebruikt worden om uitspraken te doen over de gehele populatie. Tevens is het ook niet mogelijk om het referentiemodel te toetsen bij een daadwerkelijk outsource beslissing. Dit vergroot de generaliseerbaarheid niet.

Ethische validiteit

Aan dit onderzoek zitten ook ethische aspecten. Het is belangrijk dat de onderzoeker een veilige omgeving voor de participanten vindt en ook deze weet te waarborgen. Om dit te doen, zal elke participant anoniem zijn en zullen neem namen worden geregistreerd. Daarnaast worden alle sourcing beslissingen geanonimiseerd om zo alle partijen te beschermen. Daarnaast zorgt de onderzoeker er ook voor dat alle collectie van persoonlijke data voldoet aan de beschermingswet, zodat niet achterhaald kan worden, welke participanten mee hebben gedaan aan dit onderzoek.

4 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek gepresenteerd. De resultaten zijn afkomstig van de data verzameling en de analyse, waarbij het referentiemodel met de outsource beslissing centraal stond. Het initiële referentiemodel is tot stand gekomen vanuit een gezamenlijk ontwerp met zeven mede onderzoekers, dit heeft in de eerste validatie ronde plaatsgevonden. Daarna heeft er nog een gezamenlijke sessie plaatsgevonden voor het herontwerp van het initiële referentiemodel en dit heeft uiteindelijk geleid tot het huidige referentiemodel. Het referentiemodel bestaat uit twee assen namelijk; IT-Assets en IT-Capability. IT-Capability bevat twaalf hoofdcategorieën en IT-Assets heeft vijf hoofdcategorieën, zie Figuur 9. Voor een leesbare versie van het referentiemodel: zie bijlage 6.

IT ASSETS (sub-category)		Gegevens / Data	Applicaties / Applications	Infrastructure				Samenwerking: en communicatiesystemen / Cooperation and Communication Systems	Data Analytics - Output
				Data Centre (Facilities)	Hardware (incl. components)	Network	Software (incl. middleware)		
IT CAPABILITIES	IT CAPABILITIES (sub-category)								
Strategy	Develop Strategy								
	Execute Strategy								
Innovation	Anticipation								
	Process Innovation								
	Product Innovation								
	Technology Application								
Security	-								
IT Vendor Management	-								
IT Processes	IT Process Development								
	IT Process Implementation								
	IT Process Maintenance								
HRM (IT staff)	-								
End User Training	-								
Architecture	Architecture Planning								
	Architecture Implementation								
	Architecture Maintenance								
	Architecture Management								
Infrastructure	Infrastructure Planning								
	Infrastructure Implementation								
	Infrastructure Maintenance								
	Infrastructure Management								
Applications	Develop Applications								
	Implement Applications								
	Maintain Applications								
	Manage Applications								
Monitoring	-								
Data Analytics	-								

Figuur 9: Overzicht referentiemodel

In de volgende hoofdstukken staan de resultaten beschreven van de tweede validatie ronde. De resultaten voor dit onderzoek worden onderscheiden in 3 onderdelen; Hanteerbaarheid, compleetheid en nut. Om tot deze resultaten te komen, zijn er verschillende vragen gesteld tijdens de interviews. In de onderstaande paragrafen zullen de resultaten naar voren komen.

In totaal zijn er vijf interviews afgenomen elk gerelateerd aan een specifieke outsource beslissing, zie Tabel 5: casus outsource beslissing. Drie van de afgenomen interviews zijn gerelateerd aan een outsource beslissing met betrekking tot 1) de ontwikkeling, 2) het onderhoud en 3) het beheer van een softwareapplicatie. Het betreft hier de volgende type applicaties: zwembadbeheer, ondersteuning buurtteams, simuleren van planning en onderhoud. Twee van de interviews zijn gerelateerd aan een outsource beslissing met betrekking tot werkplekbeheer, waarbij één van de twee ook de outsourcing van onderliggende infrastructuur van de organisatie behelst. Voor elk van de gestelde casussen is iemand geïnterviewd die het overzicht had en/of werkt aan het desbetreffende project. Daarnaast zijn ook eisen aan de respondenten gesteld, zie hoofdstuk drie, elk van de geïnterviewde respondenten voldoet aan de gestelde eisen, zie Tabel 6: eisen respondenten voor het overzicht.

Organisatie (1)	De beslissing tot het outsourcen van de ontwikkeling, het onderhoud en het beheer van de applicatie voor de <i>dienst zwembadbeheer</i> .
Organisatie (2)	De beslissing tot het outsourcen van de ontwikkeling, het onderhoud en het beheer van de applicatie voor de <i>ondersteuning van buurtteams</i> .
Organisatie (3)	De beslissing tot het outsourcen van de ontwikkeling, het onderhoud en het beheer van de applicatie voor <i>het simuleren van planning en onderhoud</i> .
Organisatie (4)	De beslissing tot het outsourcen van <i>het werkplekbeheer</i> .
Organisatie (5)	De beslissing tot het outsourcen van <i>het werkplekbeheer en het onderhoud van de technisch infrastructuur</i> .

Tabel 5: casus outsource beslissing

Respondent	Eis 1	Eis 2	Eis 3
1	6	5	7
2	7	4	6
3	5	2	5
4	4	4	6
5	8	2	7

Tabel 6: eisen respondenten

4.1 Is het referentiemodel hanteerbaar

De eerste eigenschap van het referentiemodel dat wordt getoetst is de hanteerbaarheid van het referentiemodel. Het begrip hanteerbaarheid is verder geoperationaliseerd in drie eigenschappen: de compleetheid van het referentiemodel, het detailniveau van het referentiemodel en de helderheid van de gehanteerde begrippen in het referentiemodel. De drie eigenschappen zijn op twee manieren getoetst. Ten eerste zijn er direct en indirect vragen gesteld over elk van de drie eigenschappen aan de respondenten. Ten tweede is het referentiemodel met vier van de vijf respondent ingevuld voor elk van de gepresenteerde outsource beslissing. De reden dat er is gekozen voor het invullen van het referentiemodel is om de respondenten te 'dwingen' om daadwerkelijk elke IT-Capability en IT-Asset goed te bekijken en een mening hierover te vormen.

4.1.1 Compleetheid referentiemodel

De eigenschap compleetheid is gemeten op twee assen: 1) *moeten er onderdelen worden toegevoegd aan het referentiemodel?* en 2) *moeten er onderdelen worden verwijderd uit het referentiemodel?* Aanvullend is er nog een analyse uitgevoerd om te bepalen of het referentiemodel in de situaties, zoals gepresenteerd door de respondenten, een fit, overfit of underfit heeft.

Geen van de vijf respondenten benoemt expliciet IT-Capabilities of IT-Assets die ze niet vinden thuishoren in het referentiemodel. Wel benoemen de respondenten drie extra IT-capabilities: 1) politiek onder strategie, 2) reputatie en 3) compliance. De respondenten kunnen daarbij niet specifiek aangeven waar reputatie onder zou moeten vallen. Wel is het duidelijk dat compliance een subonderdeel van reputatie is.

De sub-capability politiek wordt door twee respondenten naar voren gebracht:

“Toen kwam ik bij een overheid te werken en dan zie je dat beslissingen niet meer om geld maar om politieke redenen en daarmee heel lastig voorspelbaar worden wat het antwoord dan is. Vroeger was het is de goedkoopste oplossing en dat gaan we doen. Je kon voorspellen wat er ging gebeuren. Nu in 1 keer gaan we politieke druk mee regelen.” (Respondent 4)

De respondent geeft aan dat waar in de commerciële praktijk strategische beslissingen gebaseerd zijn op de bottom-line en dat beslissingen, in de politiek vaak andere beweegredenen hebben. Hierbij wordt vaak op incidenten gereageerd die daarna als zekerheid worden gegeven. Daarbij geeft de respondent ook aan dat dit met samenwerkingspartners te maken heeft.

“De positie die je als bedrijven hebt als partner van de gemeente dat speelveld hoe ga je zorgen dat wethouders tevreden zijn en wil je daarom iets zelf doen of juist niet die afwegingen. Daar hebben wij echt mee te maken. Als we zo besluit nemen die vind ik lastiger, deze is heel erg tastbaar. Deze mensen, deze bedrijven, deze samenwerking. Als wij met organisatie u konden samenwerken aan zouden gaan verlies je vertrouwen van je klant.” (Respondent 4).

Bij de sub-capability reputatie/compliance wordt door respondent 1, 2, 4 aangegeven en hierbij wordt het volgende gesteld:

“Dat is 1 of reputatie van jouw zelf als bedrijf, dus Hoe betrouwbaar is de partner met wie je wilt samenwerken met jouw reputatie als organisatie. subonderdeel is eigenlijk compliance, wij moeten voldoen aan de dat Nederlandse wetgeving en dan wil je dat je partners daar ook aan voldoen. “ (Respondent 4)

De respondenten kunnen niet benoemen of dit een extra categorie zou zijn of dat het een subcategorie onder een bestaande IT-Capability is. Een vraag is of reputatie en/of compliance IT-Assets, IT-Capabilities of gezichtspunten zijn. Want voor elk van de IT-Assets en IT-Capabilities in het referentiemodel kan een mate van compliance worden bepaald of bevatten.

Om op nog een extra wijze de compleetheid, meer de specifiek fitheid, van het model te meten, heeft voor elke case een mapping uitgevoerd. Uit de analyse blijkt dat elk van de hoofdcategorieën wordt herkend door de respondenten. De onderstaande hoofdcategorieën van IT-Capabilities bevat een score van 100%:

- C 3 Security;
- C 4 IT Vendor management ;
- C 9 Infrastructuur;
- C 10 Applicaties / Applications;
- C 11 Monitoring.

Tevens is uit de analyse gebleken, dat de alle respondenten de volgende IT Assets hebben herkend omdat deze een score van 100% bevat:

- A 2 Applicaties / Applications;

- A 4 Samenwerking- en communicatiesystemen / Cooperation and Communication Systems;

Uit de analyse blijken er een aantal elementen maar 60% scoren namelijk:

- C 6 HRM (IT personeel) / HRM (IT Staff);
- C 12 Data Analytics.

Tijdens de interviews zijn er een aantal categorieën niet door de respondenten benoemd namelijk:

- C 1 Strategie vorming / Strategy formation;
- A 5 Data analytics output.

Voor een compleet overzicht van alle scores, zie Bijlage 5: Percentage compleetheid.

Bij C 2 Innovatie / Innovation, is geconstateerd dat C 2.1 Anticipation 40 % -, C 2.2 Process innovation 20% -, C 2.3 Product innovation 60% - en C 2.4 Technology application 20% scoort. Hieruit blijkt dat het model mogelijk een onderdeel mist. Onderstaande gaat over dat het team, de innovation op de netvliezen zou moeten hebben. Echter dit valt niet in één van de categorieën.

“Dus ja dat er in dat perspectief zeg ik van nou, dat is wel een goeie ja en nu ook met die CSAP Innovation, dus he Wat je zou moeten doen. Wat doen we eigenlijk te weinig nu in het outsourcing contract met en bij organisatie x en ook bij anderen van he dat moeten prominenter op ons agenda hebben staan. inderdaad en met het team vaker of überhaupt over hebben. We zijn nu twee jaar aan de slag met het contract laten we eventjes pas op de plaats maken wat doen we goed en wat zouden we nog meer kunnen doen en zouden we daar graag natuurlijk ook in dit bedrijf geld kunnen verdienen en hoe kunnen we de klant dus meer ontzorgen enz” (Respondent 3)

Bij C 9 Infrastructuur is geconstateerd dat de subcategorieën C 9.1 Infrastructure planning 20% scoort, C 9.2 Infrastructure Implementation 0% scoort, C 9.3 Infrastructure Maintenance 20% scoort en C 9.4 Infrastructure Management 0% scoort. Hieruit blijkt dat het model niet helemaal compleet is of dat vanuit de respondenten niet gemapped kan worden op één van de onderliggende subcategorieën.

Bovenstaande resultaten laten zien dat de hoofdcategorieën redelijk compleet zijn. Tijdens de interviews hebben de respondenten aangegeven dat er geen onderdelen niet thuishoren in het referentiemodel en daarmee houdt in dat de categorieën die er nu staan goed zijn.

“Toen kwam ik bij een overheid te werken en dan zie je dat beslissingen niet meer om geld maar om politieke redenen” (respondent 4) Echter, komt wel naar boven dat de geïnterviewden (respondenten 1, 2 en 4) compliance, reputatie en politiek missen. Als uitbreiding van het referentiemodel zou compliance toegevoegd kunnen worden aan de IT-Capabilities. Compliance staat dan ook in het teken van: voldoe ik aan bepaalde wetgeving, of zijn we compliant aan de normen die wij stellen? Ook komt naar boven dat politiek mist in het referentiemodel, dit is naar mijn mening een discussie punt of dit in het referentiemodel zou moeten staan. Reputatie zou wel een uitbreiding kunnen zijn voor het referentiemodel, omdat er dan ingevuld kan worden: zou onze bedrijfsreputatie geraakt worden bij deze beslissing?

4.1.2 Detailniveau

De eigenschap detailniveau is gemeten door middel van vragen te stellen tijdens het interview en aanvullend hierop is er tijdens het invullen van het referentiemodel getoetst of het detailniveau genoeg is.

Tijdens het afnemen van de interviews blijkt dat één respondent aangeeft op de vraag of het model van voldoende detailniveau is of dat het niveau dieper zou moeten het volgende:

“Ja dat is lastig. Ik denk het niet. Ik denk dat je het op high level moet houden omdat als je het te met één of twee spades dieper zet wordt het. Dan is het geen model meer, dan het eigenlijk een stappenplan waar gaat worden. Dus nee ik denk het niet. Ik denk dat dit a4tje dat prettig is maar als je er tien hebt, dan wordt het onoverzichtelijk” (Respondent 3).

De bovenstaande quote wordt versterkt door de invuloefeningen met de respondenten waarin te zien is dat elke respondent voor een andere manier van invullen kiest, zie Tabel 7: verschil van invullen . Beide tonen aan dat het referentiemodel op verschillende manieren wordt ingevuld. Wanneer het referentiemodel te veel detail bevat, gaat het daadwerkelijk op een stappenplan lijken en wanneer dit het geval is, zou het referentiemodel geen referentiemodel meer zijn. Daarbij wanneer er nog meer details in het referentiemodel zal komen, zal het referentiemodel heel erg uitgebreid worden, waarbij men het overzicht zou kunnen verliezen of men gaat zich alleen focussen op wat in het referentiemodel staat.

Applicatie	1	2	3	4
Develop applications	Software	x contractueel vast gelegd	Leverancier Sociaal plan en andere functie	Leverancier Functioneel beheerder Projectleiders

Tabel 7: verschil van invullen referentiemodel

4.1.3 Hanteerbaarheid

De eigenschap hanteerbaarheid is op twee manieren gemeten. Allereerst door expliciet in het interview te vragen of elk van de begrippen helder en hanteerbaar zijn en daarnaast door het invullen van het referentiemodel. Het invullen van het referentiemodel heeft als voordeel dat meteen gemeten kan worden of het referentiemodel gebruikt kan worden voor de specifieke outsource beslissing.

De antwoorden op de expliciete vraag of het referentiemodel hanteerbaar is zijn op te delen in drie soorten reacties: 1) het referentiemodel is hanteerbaar, 2) het referentiemodel is te technisch, 3) drie IT-Capabilities zijn onduidelijk.

Respondent 3 en 4 geven tijdens de interviews aan dat het model hanteerbaar is en de begrippen in het referentiemodel bekend zijn:

“Als ik daar zo naar kijkt. Het zijn allemaal termen die ik ken die we natuurlijk gebruiken bij Contracten bij klanten.” (Respondent 3).

“Ja, dat zijn allemaal bekende termen” (Respondent 4).

Met Respondent 3 is daarna het referentiemodel nog ingevuld en daarbij blijkt dat de termen bekend en hanteerbaar is. Aanvullend hebben de respondenten 2 en 3 opmerkingen over het model. Respondent 2 stelt dat:

“Nou weet je het is als je gaat kijken bijvoorbeeld naar misschien kan je de assets en capabilities anders omschrijven.”.

Wat opvalt bij de beschrijving van de IT-Capabilities is dat er verschillende structuren worden gebruikt. Hiermee wordt bedoeld dat onder applicaties wordt gesteld: “develop applications” maar ook

“architecture planning”. Wanneer beide aan elkaar gelijk zouden zijn wordt er bijvoorbeeld: “develop application” en “plan architecture”.

Daarnaast stelt hij ook nog dat:

“Het is vrij technisch [...] Ik denk dat het voor mensen best moeilijk is om een onderscheid te maken tussen assets en capabilities.”

Respondent geeft zelf aan dat er een woordenlijst of legenda toegevoegd moet worden, dit helpt namelijk om duidelijkheid te creëren.

Voor één respondent zijn drie IT-Capabilities onduidelijk. Hierbij stelt de respondent dat:

“1) Wat is het verschil tussen maintain applications en manage applications?”

Ondanks dat vanuit een I(C)T perspectief een onderscheid wordt gemaakt tussen maintenance and manage applications is dit bij bijvoorbeeld de telecom sector anders. Hier worden beiden verstaan onder service operation en wordt er ook geen expliciet onderscheid gemaakt. Dit zou dit kunnen verklaren.

Uit het de interviews en analyse blijkt dat de respondenten elkaar niet tegen spreken en dat alle begrippen die in het referentiemodel staan, helder zijn. Echter wordt wel aangegeven dat het erg technisch kan overkomen en daardoor kan het ook soms lastig zijn om het referentiemodel zonder woordenlijst of legenda in te vullen. Hieruit kan duiden dat het wellicht handig is om een vragenlijst op te stellen of woordenlijst waar iets onder een categorie kan vallen. Dit zal zeker helpen bij de hanteerbaarheid van het referentiemodel.

4.2 Nut

In deze paragraaf worden de twee eigenschappen van het referentiemodel getoetst en wordt bekeken wat het nut van het referentiemodel is. Het begrip nut is niet verder geoperationaliseerd in individuele eigenschappen.

De respondenten zijn eensgezind over het nut van het referentiemodel: het biedt een overzicht van de onderdelen waar je aandacht aan zal moeten schenken. Respondenten formuleren dit op verschillende manieren, bijvoorbeeld:

“Dit geeft niet helemaal een antwoord wil je dit gaan doen ja of nee. Pak deze dan, Ik denk dat een hele mooie model is dit om heel veel consequenties van jouw keuze in kaart te gaan brengen.”
(Respondent 4)

“Het framework biedt alleen maar overzicht, wat je hebt en nodig hebt en daarnaast heb je eigenlijk je andere analyses die je ook nodig hebt om tot je beslissing te komen.” (Respondent 4)

“Ja, het kan in ieder geval zeg maar bijdragen in de besluitvorming en of het handig is of niet.”
(Respondent 5)

Respondenten geven nog wel twee verbeteringen op waarmee het referentiemodel verbeterd zou kunnen worden. Ten eerste zou het model onderdeel moeten uitmaken van een grote toolkit omdat andere analyses nodig hebt om tot een beslissing te komen. Ten tweede stelt een respondent het volgende:

“Wat mij eigenlijk een beetje nu ik na te denken. Je hebt een indeling gekozen met maintain en implemented. Wat je bij gemeentes vaak ziet model van looijen functionele applicaties beheer, functioneel beheer en technisch applicatiebeheer die drie indeling.”

Hiermee wordt aangegeven dat bij de gemeentes een eigen taal hanteren ten aanzien van de IT-Capabilities en IT-Assets. Om het referentiemodel beter adopteerbaar te maken in de overheid kunnen deze wijzigingen worden toegepast. Verder komt wel naar voren dat het referentiemodel nuttig kan zijn, vooral omdat de consequenties van de beslissing inzichtelijk worden gemaakt. Het referentiemodel geeft namelijk een overzicht en kan daarmee ondersteuning bieden. Dus met andere woorden, het model is nuttig omdat het een overzicht geeft met welke onderdelen die in de organisatie geraakt gaan worden.

5 Discussie, Conclusie en Aanbevelingen

5.1 Discussie

IT-resources vormen een belangrijk onderdeel voor organisaties. IT-Resources zijn afhankelijk van het type organisatie: ondersteunend aan de core business of een onderdeel van de core business. In beide gevallen is het noodzakelijk voor organisaties om inzichtelijk te hebben welke IT-resources zij in huis hebben. Eerder onderzoek heeft namelijk aangetoond dat het gedegen managen hiervan een positief effect kan hebben op de strategie en groei van de organisatie (Patas Bartenschlager & Goeken, 2012). Maar om dit effect te kunnen realiseren moet er een gedegen overzicht bestaan van de resources in de organisatie. Grant (1991) benadrukt dat het niet eenvoudig is om resources op een gedegen manier te identificeren. Het doel van dit onderzoek is het bijdragen aan de eenvoudige van identificatie en daarmee het beantwoorden van de onderzoeksvraag: *“Ontwikkel en valideer een referentiemodel waarmee organisaties hun IT-Assets en IT-Capabilities in kaart kunnen brengen, ter ondersteuning van een outsource beslissing.”*

Om bovenstaand doel te bereiken is er een studie uitgevoerd waarin twee onderzoeksmethoden zijn gecombineerd. Eerst is er met zeven medeonderzoekers vanuit verschillende perspectieven naar IT-Assets en IT-Capabilities gezocht. Hierin heeft elke onderzoeker zijn eigen perspectief geanalyseerd. Daarna zijn deze perspectieven bij elkaar gebracht en vergeleken door middel van Card Sorting (Warfel and Maurer, 2004), waaruit een initieel referentiemodel is ontwikkeld. Het ontwikkelde referentiemodel bestaat uit twaalf IT-Capabilities en vijf IT-Assets. Deze zijn weer onderverdeeld zijn in subcategorieën.

Het referentiemodel gebruikt meerdere manieren om de IT-Assets en IT-Capabilities te omschrijven. Een voorbeeld hiervan is *“develop applications”* en *“architecture planning”*. Het advies is om hier één of twee consistente manieren van schrijven te kiezen, bijvoorbeeld werkwoord + zelfstandig naamwoord. Dit zorgt voor een meer eenduidige uitstraling van het referentiemodel. Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat het referentiemodel niet / beperkt self explanatory is. Het is daarom aan te bevelen om een legenda en definitielijst toe te voegen.

Uit de interviews zijn ook aanbevelingen voor aanpassingen naar voren gekomen, namelijk het toevoegen van de capabilities politiek en vertrouwen. Deze twee capabilities komen ook in onderzoek met betrekking tot outsourcing terug. Ali et al. (2007) stellen dat vertrouwen cruciaal is voor het outsourcen en dat open communicatie kan leiden tot een betere performance en kwaliteit. Waarbij het volgens Langfield-Smith & Smith (2003) belangrijk is om een onderscheid te maken tussen drie vormen van vertrouwen, namelijk: 1) contractueel vertrouwen, 2) competentie vertrouwen en 3) goodwill vertrouwen. Deze typen van vertrouwen kunnen mogelijk als subcategorieën in het referentiemodel worden geplaatst. Naast vertrouwen blijkt uit de literatuur dat politiek ook een belangrijke factor is bij outsourcingbeslissingen (Kremic, Icmeli Tukel, & Rom (2006). Kermic et al. (2006) benoemen een aantal voorbeelden waarbij dit wordt aangetoond. Ten eerste dat een minister of andere hoge functionaris outsourcing begunstigt. Ook is het mogelijk dat andere factoren publieke organisaties beïnvloeden zoals de publieke opinie en nationale of internationale trends.

Tevens is naar voren gekomen dat het huidige referentiemodel is ook niet self explanatory. Om gebruik te maken van het referentiemodel, moet er wel een duidelijk uitleg gegeven worden om het in te vullen. Hierbij zou een legenda en uitleg met een heldere definitielijst van het referentiemodel

helpen. Daarbij zou het ook goed zijn om een woordenlijst te maken, om te bepalen waar een onderdeel gekruist kan worden in het referentiemodel. Tijdens de toetsing van dit referentiemodel zijn nog drie punten naar voren gekomen: 1) consistente benaming, 2) self explanatory en 3) toevoeging politiek en toevoeging vertrouwen. Op beide wordt hier nu gereflecteerd.

Zoals elk onderzoek kent ook dit onderzoek beperkingen. De eerste beperking betreft de achtergrond van de respondenten die zijn geïnterviewd. Zij kennen namelijk elk een system integrators achtergrond en hebben daarom een bepaalde blik op outsourcing. Daardoor zijn een aantal capabilities onderbelicht gebleven, zoals strategische vorming en IT-processen. Een tweede beperking van dit onderzoek is dat het coderen van de interview door één onderzoek is uitgevoerd. De literatuur stelt dat voor een meer betrouwbare uitkomst er gebruik gemaakt dient te worden van een validatiecodeur (Lombard, Snyder-Duch, & Bracken, 2002). Verder zijn er geen beperkingen aan de interne validiteit, construct validiteit en ethisch validiteit. Met betrekking tot de betrouwbaarheid van het onderzoek is er nog een derde beperking: de focus op een SLA in plaats van de gehele outsource beslissing. Tijdens het interview is er met name de focus op de SLA van de betreffende outsourcebeslissing gelegd. Door het toepassen van deze focus is het voor respondenten moeilijker gebleken om andere situaties waarin het referentiemodel van toepassing kan zijn te bedenken. In een vervolgstudie moet de outsourcebeslissing in brede zin worden meegenomen.

5.2 Conclusie

In dit onderzoek zijn verschillende redenen gepresenteerd om een referentiemodel te ontwikkelen om de IT-Assets en IT-Capabilities van een organisatie in kaart te brengen. Onder andere dat het niet eenvoudig is om een integraal overzicht van IT-Assets en IT-Capabilities te creëren (Grant, 1991). De eerste vraag die hierbij een rol speelt is: *“Welk detailniveau is belangrijk voor de resources?”* Uit de analyse van de interviews is gebleken dat het detailniveau dat wordt toegepast ook een belangrijke rol speelt bij de respondenten. Hierbij wordt aangegeven dat het huidige detailniveau als voldoende wordt ervaren. Tevens wordt aangegeven dat wanneer meer detail wordt aangebracht de respondenten het referentiemodel als onoverzichtelijk gaan ervaren.

Naast het detailniveau is ook de bruikbaarheid van het referentiemodel getoetst. Hiervoor is de volgende vraag beantwoord: *“Valideer het referentiemodel of dit organisaties kan helpen met het maken van beslissingen voor hun strategie.”* Uit de analyse van de interviews is gebleken dat de genoemde IT-assets en IT-capabilities uit het referentiemodel worden herkend. Daarnaast is met vier van de vijf respondenten het referentiemodel voor een specifieke outsource beslissing ingevuld om de bruikbaarheid van het referentiemodel te toetsen. Hieruit is gebleken dat het referentiemodel kan helpen om een overzicht te bieden van de IT-Assets en IT-Capabilities die worden geraakt wanneer er besloten wordt tot outsourcing. Dit overzicht kan op haar beurt weer bijdragen aan het in kaart brengen van de consequenties die een keuze tot outsourcing met zich mee brengt.

Daarmee beantwoordt het ontwikkelde referentiemodel de onderzoeksvraag: *“Ontwikkel en valideer een referentiemodel waarmee organisaties hun IT-Assets en IT-Capabilities in kaart kunnen brengen, ter ondersteuning van een outsource beslissing.”*

5.3 Aanbevelingen voor de praktijk

Eén doel van design science research is het ontwikkelen van een artefact dat in de praktijk kan worden toegepast. Dit onderzoek heeft één artefact opgeleverd: het referentiemodel voor het in kaart brengen van IT-Assets en IT-Capabilities bij outsource beslissingen. Dit referentiemodel kan op verschillende manieren door organisatie worden toegepast. Ten eerste als inventarisatie van effecten op IT-Assets en IT-Capabilities bij een outsource beslissing en ten tweede als checklist voor het formuleren van SLA's. Het referentiemodel is daarmee een praatplaat waarvan de output kan dienen als verdere input voor een outsource beslissing.

5.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek

Op basis van het uitgevoerde onderzoek kunnen meerdere mogelijkheden tot verder onderzoek worden geïdentificeerd. Ten eerste zou er verder onderzoek kunnen plaatsvinden naar de semantiek en syntax die wordt toegepast in het referentiemodel. Hierbij moet er tevens worden onderzocht of het goed is om aan te sluiten bij semantiek in bestaande modellen zoals deze in het bedrijfsleven of de overheid worden toegepast.

In het uitgevoerde onderzoek zijn twee typen outsource beslissingen onderzocht: outsourcing van software ontwikkeling en outsourcing van werkplekbeheer. Verder onderzoek dient zich te focussen op verschillende typen outsource beslissingen. Behalve verder onderzoek naar verschillende typen outsourcing beslissingen dient er ook naar verschillende soorten sectoren te worden gekeken.

Bronnenlijst

- Afioni, F. (2007). Human Resource Management and Knowledge Management : A Road Map Toward ... *Journal of American Academy of Business*, 11(2), 124–130.
- Agency, E. P. (1988). ner y tar mputers : h ext qui ment enerati n f ffice of omputer Energy Use.
- Ali, S. M., Soomro, T. R., & Brohi, M. N. (2013). Mapping information technology infrastructure library with other information technology standards and best practices. *Journal of Computer Science*, 9(9), 1190–1196. <https://doi.org/10.3844/jcssp.2013.1190.1196>
- Aljumaili, M., Wandt, K., Karim, R., & Tretten, P. (2015). Journal of Quality in Maintenance Engineering Article information : *Journal of Quality in Maintenance Engineering*, 21(3), 358–374. <https://doi.org/10.1108/13552510910961110>
- Arnaboldi, M., & Lapsley, I. (2010). Asset management in cities: Polyphony in action? *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(3), 392–419. <https://doi.org/10.1108/09513571011034352>
- Avin, D., Understanding, D. J., Proceedings, E., & Congress, W. (2008). QUT Digital Repository : This is the author-version of the work . Conference proceedings published , by UNDERSTANDING DATA MANAGEMENT IN ASSET MANAGEMENT : A SURVEY. *Distribution*, 1096–1107.
- Banker, Bardhan, Chang, & Lin. (2006). Plant Information Systems, Manufacturing Capabilities, and Plant Performance. *MIS Quarterly*, 30(2), 315. <https://doi.org/10.2307/25148733>
- Bassil, Y. (2012). A Simulation Model for the Waterfall Software Development Life Cycle, 2(5). Retrieved from <http://arxiv.org/abs/1205.6904>
- Bharadwaj, A. S., & Grover, V. (2016). Q rMIS Qrterjy INFORMATION TECHNOLOGY CAPABILITY AND FIRM PERFORMANCE : AN. *MIS Quarterly*, 24(1), 169–196. <https://doi.org/10.1016/j.neuron.2009.01.012>
- Bharadwaj, A. S., Sambamurthy, V., & Zmud, R. W. (1999). IT capabilities: Theoretical perspectives and empirical operationalization. *Proceedings of the 20th International Conference on Information Systems*, 1, 378–385. <https://doi.org/10.1145/352925.352962>
- Bielecki, T. R. (2002). Risk-Sensitive Dynamic Asset Management. *Applied Mathematics and Optimization*, 39(3), 337–360. <https://doi.org/10.1007/s002459900110>
- Bolton, R. N., Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2004). The Theoretical Underpinnings of Customer Asset Management: A Framework and P... *Framework*, (Clv).
- Brooks, S., & Wang, X. (2010). Unpacking Green IT : A Review of the Existing Literature Unpacking Green IT : A Review of the Existing Literature.
- Brooks, S., Wang, X., & Sarker, S. (2010). Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) Unpacking Green IT: A Review of the Existing Literature Unpacking Green IT: A Review of the Existing Literature. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/amcis2010%5Cnhttp://aisel.aisnet.org/amcis2010/398>

- Buchalceva, A. (2015). Green ICT Maturity Model for Czech SMEs, 24–36. <https://doi.org/10.20470/jsi.v6i1.220>
- Chilamkurti, N., Zeadally, S., & Mentiplay, F. (2009). Green networking for major components of information communication technology systems. *Eurasip Journal on Wireless Communications and Networking*, 2009. <https://doi.org/10.1155/2009/656785>
- Coetzee, N., & Bean, W. L. (2016). A green profitability framework to quantify the impact of green supply chain management in South Africa, 1–15.
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (2008). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>
- Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A Resource-Based Theory of the Firm: Knowledge Versus Opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501. <https://doi.org/10.1287/orsc.7.5.477>
- Christensen, C. M., & Overdorf, M. (2000). Meeting the challenge of disruptive change. *Harvard Business Review*, 78(2).
- Delbecq, A. L., & Van de Ven, A. H. (1971). A group process model for problem identification and program planning. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 7(4), 466–492.
- Elliot, S. (2007). Environmentally Sustainable ICT: A Critical Topic for IS Research? *Pacis*, 100–112. Retrieved from <http://aisel.aisnet.org/pacis2007%5Cnhttp://aisel.aisnet.org/pacis2007/114>
- Gottschalk, P., & Solli-sæther, H. (2005). Critical success factors from IT outsourcing theories: an empirical study. *Industrial Management & Data Systems*, 105(6), 685–702. <https://doi.org/10.1108/02635570510606941>
- Grant, R. M. (1991). The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135. <https://doi.org/10.2307/41166664>
- Glaser, B. G., & Strauss, A. L. (2017). *The Discovery of Grounded Theory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
- Hafeez, K., Malak, N., & Zhang, Y. B. (2007). Outsourcing non-core assets and competences of a firm using analytic hierarchy process, 34, 3592–3608. <https://doi.org/10.1016/j.cor.2006.01.004>
- Hall, J. W., Le Masurier, J. W., Baker-Langman, E. A., Davis, J. P., & Taylor, C. A. (2004). A decision-support methodology for performance-based asset management. *Civil Engineering and Environmental Systems*, 21(1), 51–75. <https://doi.org/10.1080/1028660031000135086>
- Hevner, March, Park, & Ram. (2004). Design Science in Information Systems Research. *MIS Quarterly*, 28(1), 75. <https://doi.org/10.2307/25148625>
- Hilty, L. M., Lohmann, W., & Huang, E. M. (2011). Sustainability and ICT – An overview of the field. *Notizie Di Politeia*, XXVII, 13–28. <https://doi.org/10.5167/uzh-55640>

Howard, M. (1994). *Quality of group decision support systems : a comparison between GDSS and traditional group approaches for decision tasks* Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven DOI: 10.6100/IR421000

Jagroep, E. (n.d.). *Green Software Products*.

Jeffers, P. I. (2003). Information Technology (It) and Process Performance: an Empirical Investigation of the Complementarities Between It and Non-It Resources. *Accounting & Management Information Systems Department*, (1), 12–127.

Khor, K., Ahmad, N. H., & Halim, H. A. (2015). Bridging the Gap of Green IT / IS and Sustainable Consumption. <https://doi.org/10.1177/0972150915581101>

Kindler, E., & Markus, N. (2005). Business Process Reference Models: Proceedings of the Workshop on Business Process Reference Models (BPRM 2005) Satellite. *Proceedings of the Workshop on Business Process Reference Models (BPRM 2005) Satellite*, (Bprm).

Kotabe, M., & Murray, J. Y. (2004). Global sourcing strategy and sustainable competitive advantage, 33, 7–14. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2003.08.004>

Kraemer, K. (2017). V III ^ rLwl 1 V MISQREV . EW Review : Information Technology and Organizational Performance : An Integrative Model of, 28(2), 283–322.

Kremic, T., Icmeli Tukul, O., & Rom, W. O. (2006). Outsourcing decision support: A survey of benefits, risks, and decision factors. *Supply Chain Management: An International Journal*, 11(6), 467–482. <https://doi.org/10.1108/13598540610703864>

Lyon, T. P., & Montgomery, A. W. (2015). The Means and End of Greenwash. *Organization and Environment*, 28(2), 223–249. <https://doi.org/10.1177/1086026615575332>

Lombard, M., Snyder-Duch, J., & Bracken, C. C. (2002). Content Analysis in Mass Communication: Assessment and Reporting of Inter-coder Reliability. *Human Communication Research*, 28(4), 587–604. <https://doi.org/10.1093/hcr/28.4.587>

Lautenschütz, D., España, S., Hankel, A., Overbeek, S., & Lago, P. (2018). A Comparative Analysis of Green ICT Maturity Models, 52(i), 153–137. <https://doi.org/10.29007/5hg2>

Mingay, S. (2007). *VirtualizationPublicSafety_GreenITWhitepaper.pdf*, (December 2007).

Molla, A. (2009). Organizational Motivations for Green IT : Exploring Green IT Matrix and Motivation Models.

Molla, A., & Cooper, V. (2011). The Green IT Readiness (G-Readiness) of Organizations : An Exploratory Analysis of a Construct and Instrument, 29.

Molla, A., & Cooper, V. (2015). Green IT Readiness: A Framework and Preliminary Proof of Concept. *Australasian Journal of Information Systems*, 16(2), 5–23. <https://doi.org/10.3127/ajis.v16i2.545>

Molla, A., Cooper, V., & Pittayachawan, S. (2011). The green IT readiness (G-readiness) of organizations: An exploratory analysis of a construct and instrument. *Communications of the Association for Information Systems*, 29(1), 67–96. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.02904>

- Murugesan San. (2008). Harnessing Green IT : Principles and. *Green Computing*, (February), 24–33. <https://doi.org/10.1109/MITP.2008.10>
- Maurer, D. & Warfel, T. (2004, April). Card sorting: a definitive guide. Retrieved 26-10-2028, from <https://www.etctoolkit.org.uk/media/28497/card-sorting-a-definitive-guide.docx>.
- Merriam, S.B. (2009). *Qualitative Research. A Guide to Design and Implementation* (2nd ed.). San Francisco, Jossey-Bass.
- Nwankpa, J. K., & Roumani, Y. (2016). IT capability and digital transformation: A firm performance perspective. *2016 International Conference on Information Systems, ICIS 2016*, 1–16.
- Nunamaker, J. F., Romano, N. C., & Briggs, R. O. (2002). Increasing Intellectual Bandwidth: Generating value from Intellectual Capital with information technology. *Group Decision and Negotiation*, 11(2), 69–86. <https://doi.org/10.1023/A:1015201126568>
- Okoli, C., & Pawlowski, S. (2004). El método Delphi como una herramienta de investigación: un ejemplo, consideraciones de diseño y aplicaciones. *Información y Gestión de 2004*, 42(1), 15–29. Retrieved from <http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0378720603001794>
- Ono, R., & Wedemeyer, D. J. (1994). Assessing the validity of the Delphi technique. *Futures*, 26(3), 289–304. [https://doi.org/10.1016/0016-3287\(94\)90016-7](https://doi.org/10.1016/0016-3287(94)90016-7)
- Patas, J., Bartenschlager, J., & Goeken, M. (2012). The Impact of IT Resources on the IT Business Value. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance*, 2(2), 48–62. <https://doi.org/10.4018/jitbag.2011070104>
- Paul, C. (2008). A Modified Delphi Approach to a New Card Sorting Methodology. *Journal of Usability Studies*, 4(1), 7–30.
- Peffer, K., Tuunanen, T., Rothenberger, M. A., & Chatterjee, S. (2008). A Design Science Research Methodology for Information Systems Research. *Journal of Management Information Systems*, 24(3), 45–77. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222240302>
- Peters, drs. R. P. I. J. S. (2012). *Methoden en technieken. Nederlands Juristenblad*. <https://doi.org/9789039526897>
- Prothero, A., McDonagh, P., & Dobscha, S. (2010). Is green the new black? Reflections on a green commodity discourse. *Journal of Macromarketing*, 30(2), 147–159. <https://doi.org/10.1177/0276146710361922>
- Piccoli, G., & Ives, B. (2014). Sustaining competitive advantage-it-dependent strategic initiatives and sustained competitive advantage: A review and synthesis of the literature. *Strategic Information Management: Challenges and Strategies in Managing Information Systems*, 29(4), 34–68. <https://doi.org/10.4324/9781315880884-10>
- Sanchez, R. (1996). Strategic product creation: Managing new interactions of technology, markets, and organizations. *European Management Journal*, 14(2), 121–138. [https://doi.org/10.1016/0263-2373\(95\)00056-9](https://doi.org/10.1016/0263-2373(95)00056-9)

- Simester, D. I., & Wernerfelt, B. (2005). Determinants of asset ownership: A study of the carpentry trade. *Review of Economics and Statistics*, 87(1), 50–58. <https://doi.org/10.1162/0034653053327702>
- Sarkar, P., & Young, L. (2009). Managerial attitudes towards Green IT: An explorative study of policy drivers. *PACIS 2009 Proceedings*, 1–14.
- Seidel, S., Recker, J., & Vom Brocke, J. (2012). Green business process management. *Green Business Process Management: Towards the Sustainable Enterprise*, 9783642274, 3–13. https://doi.org/10.1007/978-3-642-27488-6_1
- Sekkeli, Z. H., & Bakan, I. (2017). Types of information technology capabilities and their impacts on logistics capabilities: an empirical study. *Pressacademia*, 4(1), 54–61. <https://doi.org/10.17261/pressacademia.2017.517>
- Sharma, R., & Gupta, N. (2010). Green HRM : An Innovative Approach to Environmental Sustainability.
- Spencer, D. (2004). Card sorting: a definitive guide. *Boxes and Arrows*. Retrieved from <http://boxesandarrows.com/card-sorting-a-definitive-guide/>
- Spremić, M. (2009). IT governance mechanisms in managing IT business value. *WSEAS Transactions on Information Science and Applications*, 6(6), 906–915.
- Srivardhana, T., & Pawlowski, S. D. (2007). ERP systems as an enabler of sustained business process innovation: A knowledge-based view. *Journal of Strategic Information Systems*, 16(1), 51–69. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2007.01.003>
- Sen, F., & Shiel, M. (2006). From business process outsourcing (BPO) to knowledge process outsourcing (KPO): Some issues. *Human Systems Management*, 25(2), 145–155
- Straub, D., Weill, P., Schwaig, K. S., & Robinson, J. M. (2006). Strategic Dependence on the IT Resource : A Test of the Strategic Control Model. *MIT Sloan School*, (10), 1–40.
- Straub, D., Weill, P., & Schwaig, K. S. (2009). Strategic dependence on the IT resource and outsourcing: A test of the strategic control model. *Information Systems Outsourcing (Third Edition): Enduring Themes, Global Challenges, and Process Opportunities*, 175–199. https://doi.org/10.1007/978-3-540-88851-2_8
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booi, M. & Verckens, J.P. (2011). Research methods for business students six edition.
- Saunders, M., Lewis, P., Thornhill, A., Booi, M. & Verckens, J.P. (2017). Methoden en technieken van onderzoek (M. Booi & J.P. Verckens, Trans. 5e ed.). Amsterdam, Pearson Education.
- Thananjeyan, S. (2015). Green Information Technology Managerial Capabilities of IT Organizations in Sri Lanka, *III(X)*, 6–11.
- Tushi, B. T. (2014). Green IT Segment Analysis : An Academic Literature Review, 1–15.
- Toulmin, S. E. (2003). *The Uses of Argument*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511840005>

- Uddin, M., & Rahman, A. A. (2012). Energy efficiency and low carbon enabler green IT framework for data centers considering green metrics. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 16(6), 4078–4094. <https://doi.org/10.1016/j.rser.2012.03.014>
- Url, S., Journal, S. M., & Wiley, J. (2007). Sciencedirect_articles_13Mar2017_05-37-01, 16(3), 171–174. <https://doi.org/10.1002/smj.4250160303>
- Van De Ven, A. H. (n.d.). This classic paper is assigned reading for the Carlson MBA workshop on creative decision making and problem solving. It is the most frequently cited authoritative source on techniques for nominal group brainstorming and problem solving.
- Vaneir, D. J. (2001). NRC Publications Archive Archives des publications du CNRC Why industry needs asset management tools.
- Venkatraman N. (1997). Beyond outsourcing: management IT resources as a value center. *Sloan Management Review*, 38(3), 51–64.
- Wade, M., & Hulland, J. (2004). Review: The resource-based view and information systems research: Review, extension, and suggestions for future research. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 28(1), 107–142. <https://doi.org/10.2307/25148626>
- Wang, N., Zhong, W., Liang, H., Xiao, J., & Xue, Y. (2012). Resource Structuring or Capability Building? An Empirical Study of the Business Value of Information Technology. *Journal of Management Information Systems*, 29(2), 325–367. <https://doi.org/10.2753/mis0742-1222290211>
- Weiss, S. (1970). Beyond outsourcing: managing IT resources as a value center. *Sloan Management Review*.
- Wernerfelt, B. (1995). The Resource-Based View of the Firm: Ten Years After. *Strategic Management Journal*, 16(3), 171–174. Retrieved February 9, 2020, from www.jstor.org/stable/2486738
- W. Trochim, An introduction to concept mapping for planning and evaluation, in: W. Trochim (Ed.), A Special Issue of Evaluation and Program Planning, vol. 12, 1989, pp. 1–1

Bijlage 1: Overzicht groene it referentiemodellen

Deze bijlage bevat een overzicht van de gevonden referentiemodellen tijdens dit onderzoek, zie Tabel 8.

Referentiemodellen	Balanced Scorecard	Jain et al. 2011)	A balanced scorecard (BSC) is proposed to align Green IT initiatives with performance measurement indicators. BSC provides a framework with four dimensions: the financial dimension, the internal operations, the customer dimension, the innovation and learning dimension
	Belief–Action–Outcome Framework	(Gholami et al. 2013)	to study the motivational drivers of a company for Green IS adoption and to identify the impact on the firm's environmental performance
		Melville 2010	to study how society and organizations shape beliefs about green products (belief), what are the actions taken to develop green products (action), and what are the impacts of these belief and actions environment and organization (outcome).
	G-Readiness Framework	(Molla et al. 2008)	G-readiness is a measure of preparedness to be environmentally responsive and competitive, based on the concept of e-readiness frameworks, to help organisations evaluate their readiness for adopting Green IT
	Energy Efficiency and Low CarbonEnabler Green IT Framework	Uddin and Rahman 2012)	energy efficiency and low carbon enabler green IT framework for large and complex server farms to save consumption of electricity and reduce the emission of green house gases to lower the effects of global warming.
	Implementation Framework	(Mann et al. 2009)	a practical three step implementation framework with a unique sustainability-based feedback mechanism in order to understand what combination of Green IT practices might optimally benefit in various scenarios
	U-Commerce	(Pitt et al. 2011)	four dimensions of U-Commerce (also referred to as u-space) provingthat the organizations are trying to pursue and elevate environmentally sound strategies

			by using the unique characteristics of smartphones
	Political–Economic Framework	Cai et al. 2013	to identify the political factors (public concerns and regulatory forces) and economic factors (cost reduction and differentiation) for the adoption of Green IT and IT for Green
	Green IT Alignment Framework	(Erek et al. 2011)	Strategic Green IT Alignment Framework can guide the decision-makers to select an appropriate Green IT strategy in order to achieve corporate sustainability targets and to leverage with competitiveness
	Business Transformation Framework	(Elliot 2011)	Business transformation framework addresses the key issues of uncertainty: what is environmental sustainability, major challenges of environmental sustainability and what is being done about these challenges, also what needs to be done.
	Green IS Lifecycle Framework	(Ijab et al. 2010)	to conceptualise ‘Green IS’ and to do so offers a theoretical framework called Green IS Lifecycle Framework (GISLF)”, based on what, where, how & when to inscribe Green in IS. In the proposed framework what indicates - “the inscription and enactment of values of eco-sustainability”, where indicates - “spirit, practice and impact”, how indicates - “design and development” and when indicates “pre-use, use, post-use”
	Functional Affordance Framework	(Seidel et al. 2013)	to identify important functional affordances originating in information systems
	Green IT Value Model	(Chou and Chou 2012)	Green IT value model which depicts the relationship among these components and the impacts of Green IT. Awareness, translation, comprehension, and Green IT value are the four major components of the Green IT value model

	Green ICT Capability Maturity Model	Philipson, 2010	green ICT Capability Maturity Model that was created by the Connection Research and the RMIT University (Philipson, 2010). The framework contains four vertical “pillars”, each of which is further broken into specific areas of Green ICT; and five horizontal “actions”, which describe separate approaches to the verticals based on the G-readiness drivers of the G-readiness framework. This model became the basis of the worldwide survey conducted by Fujitsu (Fujitsu, 2010; Rowe, 2011)
	Sustainable ICT-Capability Maturity Framework	Donnellan, Sheridan, & Curry, 2011	Sustainable ICT-Capability Maturity Framework (SICT-CMF) that was developed by the Innovation Value Institute (IVI). The SICT-CMF offers a comprehensive value-based model for organizing, evaluating, planning, and managing SICT capabilities. It fits within the IVI’s IT-Capability Maturity Framework (IT-CMF) (Donnellan, Sheridan, & Curry, 2011).
	Green IT Maturity Assessment Program		Green IT Maturity Assessment Program that is a result of a green IT assessment pilot program for Korean companies jointly conducted by the NIA (National Information Society Agency) and Accenture (Accenture, 2010)
	Green ICT Scorecard		Green ICT scorecard that was designed in 2008 in conjunction with the CIO/CTO Council of the United Kingdom (McGregor, 2008). The scorecard is based on Gartner’s Green IT scorecard (Tapuni, 2008).
	UK Government Green ICT Maturity Model		UK Government Green ICT Maturity Model that sets the overall target of achieving level 3 Maturity of UK Government by April 2015. This model does not include indicators, but describes the activities and outputs of each sub-category within each maturity level in detail (HMG CIO Council Green ICT Delivery Unit, 2012).

Tabel 8: Groene-it referenmodellen

Bijlage 2: Interviewprotocol

Deze bijlage bevat het interview protocol wat gebruikt is tijdens het afnemen van de interviews.

Voorbeeld

Hoofdvraag: Geef een voorbeeld van een eerder genomen outsourcingbeslissing waarbij je betrokken bent geweest

Hulpvragen:

- a. Geef aan wanneer de zaak speelde, waarom werd overwogen om te outsourcen, welke organisatieonderdelen waren er bij betrokken, hoe verliep het proces om te komen tot de beslissing, welke informatie was beschikbaar voor het nemen van het besluit, welke besluit werd genomen, hoe viel het besluit in de praktijk uit, welke impact had het besluit op de zaken die niet werden geoutsourcet, heeft de organisatie nu last of gemak van het besluit.
- b. Is het mogelijk om in het model aan te geven welke (combinaties van) IT- Capabilities en assets betrokken waren bij het geval.

Beoogd resultaat: Herleven van de situatie bij voorbereiden gesprek en bij aanvang van het gesprek zodat de geïnterviewde en de onderzoeker een en dezelfde Ausgangssituation hebben en dit kunnen relateren aan het model.

Vorbereitung: Deze vraag is al opgenomen in de uitnodiging voor het gesprek.

Structuur

Hoofdvraag: 'is het model hanteerbaar'.

Hulpvragen:

- a. Zijn de gehanteerde begrippen helder, wat kan er beter en waarom?
- b. Denk je dat het model compleet is, wat moet er bij, wat kan er af, en waarom?
- c. Is het detailniveau van de informatie voldoende, waarom (wel – niet)?

Beoogd resultaat: De visie van de geïnterviewde op de hanteerbaarheid van het model.

Nut

Hoofdvraag: 'Op welke manier en waarom kan het model van nut zijn bij beleid, proces en beslissingen m.b.t. outsourcing'.

Hulpvragen:

- a. Kun je een voorbeeld geven van een situatie waarin het model nuttig kan zijn?
- b. Geeft het model informatie die van nut kan zijn bij discussies en beslissingen m.b.t. outsourcing?
 - a. Zo ja, welke en waarom?
- c. Kan het model met eventuele uitbreidingen van nut zijn?
 - a. Zo ja, welke en waarom?
- d. Heeft u andere aanvullingen of opmerkingen t.a.v. het eventueel nut van een dergelijk model?

Beoogd resultaat: De visie van geïnterviewde op de wijze waarop het model van nut kan zijn bij outsourcingbeslissingen.

Referentiemodel Sessie

Doel: Bij het invullen van het referentiemodel, waar lopen de respondenten tegen aan?

Hulpvragen:

- a. Wanneer jullie gaan out- of insourcen, hoe pakken jullie het aan?
- b. Wanneer naar de SLA of beslissing kijkt, kun je het op het model plotten, zo ja waar?
- c. Kun je elementen waarop jullie outsourcen op het op het model plotten?

Missen er nog elementen op model, die van belang zijn?

Bijlage 3: SLA

De codering van de Service Level Agreement is verwijderd in verband met concurrentiegevoeligheid. Voor het bepalen van het examenresultaat is deze codering opvraagbaar voor de examinerator bij de onderzoeker.

Bijlage 4: Nummering en codering

Deze bijlage toont het overzicht van de nummering en codering die gebruikt is bij dit onderzoek, zie Tabel 9

Nummering	Codes
C 1	Strategie vorming / Strategy formation
C 1.1	Develop strategy
C 1.2	Execute strategy
C 2	Innovatie / Innovation
C 2.1	Anticipation
C 2.2	Process innovation
C 2.3	Product innovation
C 2.4	Technology application
C 3	Security
C 4	IT Vendor management
C 5	IT Processen
C 5.1	IT process development
C 5.2	IT process implementation
C 5.3	IT Process maintenance
C 6	HRM (IT personeel) / HRM (IT Staff)
C 7	End user training
C 8	Architectuur
C 8.1	Architecture planning
C 8.2	Architecture Implementation
C 8.3	Architecture Maintenance
C 8.4	Architecture Management
C 9	Infrastructuur
C 9.1	Infrastructure planning
C 9.2	Infrastructure Implementation
C 9.3	Infrastructure Maintenance
C 9.4	Infrastructure Management
C 10	Applicaties / Applications
C 10.1	Develop applications
C 10.2	Implement applications
C 10.3	Maintain applications
C 10.4	Manage applications
C 11	Monitoring
C 12	Data Analytics
A 1	Gegevens / Data
A 2	Applicaties / Applications
A 3	Infrastructuur / Infrastructure
A 3.1	Facilities / data centre
A 3.2	Hardware / incl componenten
A 3.3	Netwerk

A 3.4	Software / incl middleware
A 4	Samenwerking- en communicatiesystemen / Cooperation and Communication Systems
A 5	Data analytics output
	Niet matrix - Compleetheid
	Niet matrix - Handteerbaarheid
	Niet matrix - KPI
	Niet matrix - verduidelijking
	Niet model – compleetheid model
	Niet matrix - begrijpbaarheid
	Niet matrix - bruikbaar
	Niet matrix – discussie niet helder
	Niet matrix – kosten reductive
	Niet matrix – wat is alles legenda
	Niet matrix- Model van looijen
D	Structuur
D1.a	ground
D1.b	warrent
D1.c	claim
D2.a	ground
D2.b	warrent
D2.c	claim
D3.a	ground
D3.b	warrent
D3.c	claim
E	Nut
E1.a	ground
E1.b	warrent
E1.c	claim
E2.a	ground
E2.b	warrent
E2.c	claim
E3.a	ground
E3.b	warrent
E3.c	claim
E4.a	ground
E4.b	warrent
E4.c	Claim

Tabel 9: Nummering en codering

Bijlage 5: Percentage compleetheid

Deze bijlage bevat de analyse van de compleetheid van het initiële ontwikkelde referentiemodel, zie Tabel 10.

		I 1			I 2			I 3			I 4			I 5			percent age
Nummering	Codes	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	1	2	3	
C 1	Strategie vorming / Strategy formation	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0
C 1.1	Develop strategy	0	0		0	0		0	0		0	0		1	2		20
C 1.2	Execute strategy	0	0		1	1		0	0		0	0		0	0		20
C 2	Innovatie / Innovation	1	2		1	5		1	4		1	2		0	0		80
C 2.1	Anticipation	1	1		0	0		1	0		0	0		0	0		40
C 2.2	Process innovation	1	1		0	0		0	0		0	0		0	0		20
C 2.3	Product innovation	1	3		0	0		1	1		1	2		0	0		60
C 2.4	Technology application	1	1		0	0		0	0		0	0		0	0		20
C 3	Security	1	2		1	4		1	5		1	4		1	6		100
C 4	IT Vendor management	1	1		1	5		1	2		1	1		1	4		100
C 5	IT Processen	1	1		1	2		1	1		0	0		1	3		80
C 5.1	IT process development	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0
C 5.2	IT process implementation	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0
C 5.3	IT Process maintenance	0	0		0	0		0	0		0	0		1	2		20
C 6	HRM (IT personeel) / HRM (IT Staff)	0	0		1	3		1	5		0	0		1	2		60
C 7	End user training	1	2		1	4		1	2		1	4		0	0		80
C 8	Architectuur	1	1		1	4		1	2		1	3		0	0		80
C 8.1	Architecture planning	1	1		0	0		0	0		0	0		0	0		20
C 8.2	Architecture Implementation	1	1		0	0		0	0		0	0		0	0		20
C 8.3	Architecture Maintanance	1	1		0	0		0	0		0	0		0	0		20
C 8.4	Architecture Management	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0
C 9	Infrastructuur	1	4		1	1		1	6		1	5		1	2		100

C 9.1	Infrastructure planning	0	0		0	0		0	0		1	1		0	0		20
C 9.2	Infrastructure Implementation	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0
C 9.3	Infrastructure Maintenance	0	0		1	2		0	0		0	0		0	0		20
C 9.4	Infrastructure Management	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0
C 10	Applicaties / Applications	1	1		1	7		1	2		1	4		1	5		100
C 10.1	Develop applications	1	8		1	1		1	6		1	2		1	3		100
C 10.2	Implement applications	1	3		1	1		1	1		1	3		0	0		80
C 10.3	Maintain applications	1	5		1	2		1	5		1	4		1	6		100
C 10.4	Manage applications	1	3		1	2		1	4		1	2		1	4		100
C 11	Monitoring	1	2		1	5		1	2		1	2		1	2		100
C 12	Data Analytics	1	4		1	3		0	0		0	0		1	6		60
A 1	Gegevens / Data	1	4		1	6		1	4		1	1		0	0		80
A 2	Applicaties / Applications	1	1		1	2		1	5		1	3		1	3		100
A 3	Infrastructuur / Infrastructure	1	2		0	0		1	1		0	0		0	0		40
A 3.1	Facilities / data centre	1	2		0	0		0	0		1	1		1	6		60
A 3.2	Hardware / incl componenten	1	3		1	1		1	2		0	0		1	2		80
A 3.3	Netwerk	1	1		1	3		1	4		1	0		0	0		80
A 3.4	Software / incl middleware	1	3		1	9		1	2		1	2		0	0		80
A 4	Samenwerking- en communicatiesystemen / Cooperation and Communication Systems	1	1 5		1	8		1	3		1	2		1	8		100
A 5	Data analytics output	0	0		0	0		0	0		0	0		0	0		0

Tabel 10: Percentage compleet analyse

Bijlage 6: Overzicht initiële ontwikkeld referentiemodel

Deze bijlage bevat het initiële ontwikkelde referentiemodel op basis van zeven perspectieven van zeven onderzoekers.

IT ASSETS		Gegevens / Data	Applicaties / Applications	Infrastructure				Samenwerking- en communicatiesystemen / Cooperation and Communication Systems	Data Analytics - Output
IT ASSETS (sub category)		-	-	Data Centre (Facilities)	Hardware (incl. components)	Network	Software (incl. middleware)	-	-
IT CAPABILITIES	IT CAPABILITIES (sub category)								
Strategy	Develop Strategy								
	Execute Strategy								
Innovation	Anticipation								
	Process Innovation								
	Product Innovation								
	Technology Application								
Security	-								
IT Vendor Management	-								
IT Processes	IT Process Development								
	IT Process Implementation								
	IT Process Maintenance								
HRM (IT staff)	-								
End User Training	-								
Architecture	Architecture Planning								
	Architecture Implementation								
	Architecture Maintenance								
	Architecture Management								
Infrastructure	Infrastructure Planning								
	Infrastructure Implementation								
	Infrastructure Maintenance								
	Infrastructure Management								
Applications	Develop Applications								
	Implement Applications								
	Maintain Applications								
	Manage Applications								
Monitoring	-								
Data Analytics	-								

Bijlage 7: Ingevuld referentiemodel

In deze bijlage bevindt zich een ingevuld referentiemodel aan de hand van één de gehouden interviews.

IT ASSETS		Gegevens / Data	Applicaties / Applications	Infrastructure				Samenwerking- en communicatiesystemen / Cooperation and Communication Systems	Data Analytics - Output
IT ASSETS (sub category)		-	-	Data Centre (Facilities)	Hardware (incl. components)	Network	Software (incl. middleware)	-	-
IT CAPABILITIES	IT CAPABILITIES (sub category)	rapportage						Architect komt erbij	
Strategy	Develop Strategy	KPI's							KPI's
	Execute Strategy								
Innovation	Anticipation	kosten en reductie beide kanten	kosten en reductie beide kanten	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten
	Process Innovation	kosten en reductie beide kanten	kosten en reductie beide kanten	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten
	Product Innovation	kosten en reductie beide kanten	kosten en reductie beide kanten	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten Metromarkt / infra markt	kosten en reductie beide kanten
	Technology Application	x	Organisatie y en klant Security beleid	x	x	x	x		
Security	-			x				Technische in overleg (Organisatie y)	
IT Vendor Management	-		Leveranciers					Gezamenlijk, organisatie x neemt het over	
IT Processes	IT Process Development		deels intern appli extern voor de releases	x	x	x	x		
	IT Process Implementation		X						
	IT Process Maintenance		inhuur gaat eruit Eigen mensen krijgen een andere rol binnen eigen organisatie					x afspraken met personeel, wachtwoorden aandachtspunt	
HRM (IT staff)	-		Heeft organisatie zelf						
End User Training	-	x	Architect met kennis van de sector					CGI heeft een Architect is nodig	
Architecture	Architecture Planning		Architect met kennis van de sector					CGI heeft een Architect is nodig	
	Architecture Implementation		Architect met kennis van de sector					CGI heeft een Architect is nodig	
	Architecture Maintenance		Architect met kennis van de sector					CGI heeft een Architect is nodig	
	Architecture Management			Organisatie y skills	Organisatie y skills	Organisatie y skills	Organisatie y skills	Informatie vergaren bij de Klant	
Infrastructure	Infrastructure Planning			Organisatie y skills	Organisatie y skills	Organisatie y skills	Organisatie y skills	Informatie vergaren bij de Klant	
	Infrastructure Implementation		contract + hoeveel tijd er gesprenderd kan	Organisatie y skills	Organisatie y skills	Organisatie y skills	Organisatie y skills	Informatie vergaren bij de Klant	
	Infrastructure Maintenance			Organisatie y skills	Organisatie y skills	Organisatie y skills	Organisatie y skills	Informatie vergaren bij de Klant	
Applications	Develop Applications		x contractueel vast gelegd						
	Implement Applications		x contract vast gelegd						
	Maintain Applications		x contract vast gelegd						
	Manage Applications			Organisatie y DELTA + monitoring	Organisatie y DELTA + monitoring	Organisatie y DELTA + monitoring	Organisatie y DELTA + monitoring	samen werking met de klant	
Monitoring	-		Bijhouden en wat je allemaal nodig hebt						organisatie Skills
Data Analytics	-								Server beheer

Bijlage 8: Interview 1

In deze bijlage bevindt zich het transcript van interview 1

Interviewer: welkom, nou ik ben dus bezig met een framework aan het ontwerpen voor organisaties te helpen om hun IT resources in kaart te brengen. Als zij beslissingen moeten gaan maken voor outsourcen. Nou waarom, weet je waarom ik het doe? Nou de probleemstelling die er eigenlijk is, is dat de organisaties weten vaak niet goed wat zij raken, dus wanneer zij outsourcen, resources eigenlijk gaan outsourcen. Daarnaast hebben zij dus ook eigenlijk geen overzicht ten opzichte van wat zij hebben op het gebied van IT assets en capabilities. Nou de markt is verwent en beweegt super snel waardoor ze dus eigenlijk heel snel beslissingen moeten maken om mee te gaan met de markt. Nou ja beslissingen die hebben nog wel eens grote consequenties en als ze dus fouten maken, ja die zijn onoverzienlijk. Daarnaast moet de organisatie ook flexibel en wendbaar meegaan eigenlijk met de markt. Nou daar is eigenlijk helemaal geen framework voor en ook helemaal geen eentje die wetenschappelijk onderbouwt is. Dus wat hebben wij gedaan, vanuit de Open Universiteit hebben zij dus een vraagstelling opgesteld en dat is namelijk het ontwikkelen van weer een framework waarmee organisaties hun IT resources en capabilities in kaart brengen, zodat zij, als zij op basis van deze gegevens beslissingen moeten maken, dat ze dus makkelijk kunnen gaan sourcen. Dus zowel als insourcen of als outsourcen. In het geval van de Gemeente x wordt alles ge-insourced of ge-outsourced. Waarschijnlijk vaak dat jullie de outcourcende partij zijn, jullie doen een aanvraag naar de desbetreffende organisatie zittende in de markt en er komt een iemand van "joh eh dit willen we gaan doen". Nou we hebben dus dit framework hebben wij opgezet vanuit zeven perspectieven: outsourcing, beheer, asset management, green IT, IT architectuur, beveiliging en kosten. Nou daar is een heel fantastisch framework vanuit gekomen. Dit framework heeft 2 assen, de eerste as is de IT assets en de tweede as is IT capabilities. Weet jij wat IT assets zijn? #00:02:34-2#

Person 1: Volgens mij zijn dat de servers toch? #00:02:41-3#

Met opmerkingen [M1]: A3 Infrastructuur

Interviewer: Een server, netwerk, een gebouw #00:02:46-2#

Person 1: ja #00:02:46-2#

Interviewer: software, hardware, data, noem het op. En capabilities? #00:02:52-0#

Person 1: Geen idee #00:02:57-2#

Interviewer: Capabilities is dus iemand die wat skills #00:03:00-5#

Person 1: oke #00:03:00-5#

Interviewer: heeft, dingen wat je doet, wat je kan, management skills, IT skills, JAVA programmeren, #00:03:10-2#

Person 1: oke, ja #00:03:10-2#

Interviewer: en de hele rambam wat er omheen zit. Dus echt iets wat je nodig hebt om iets te kunnen uitvoeren. neem dus een outsourcing contract in gedachte wat jullie dus outsourcen #00:03:44-0#

Person 1: ja #00:03:44-0#

Interviewer: en gaan we kijken of we dus zeg maar of het contract of hetgeen wat jullie doen, dus dat je dat op het framework kan plotten. Ten eerste als we dus zeg maar naar het framework kijken. Aan deze kant, dit zijn de capabilities en dit zijn de assets. Zijn der onderdelen die onlogisch zijn wat hier in staat? Weet je waar je eigenlijk je vraagtekens bij hebt? #00:04:24-8#

Person 1: Dan zijn dit de stappen nu toch? #00:04:24-7#

Interviewer: Dat is hem #00:04:27-5#

Person 1: Nope #00:04:27-5#

Interviewer: Alle termen die hier staan, dat zegt jou wat? #00:04:34-3#

Met opmerkingen [M2]: D1.a ground

Person 1: Ja #00:04:34-0#

Met opmerkingen [M3]: D1.b warrent
D1.c claim

Interviewer: Oke, van de IT assets is dat alles. Als je naar de IT capabilities kijkt zeggen deze termen jou iets? #00:04:48-2#

Person 1: Yep #00:04:48-2#

Interviewer: Zijn er nog #00:04:48-5#

Person 1: Nou alhoewel deze niet #00:04:50-0#

Interviewer: IT Vendor Management? #00:04:51-2#

Met opmerkingen [b4]: C4 IT Vendor management
Niet matrix - Verduidelijking

Person 1: huhu #00:04:51-8#

Interviewer: Dat is dus zeg maar de leverancier. #00:04:56-1#

Person 1: Oke #00:04:56-1#

Interviewer: Dus zeg maar, dat je bij de leverancier #00:04:56-3#

Person 1: Oh ja, Vendor #00:04:57-5#

Interviewer: Management, inderdaad. Dus zeg maar dat je contact hebt met het Management of Vendor Leverancier #00:05:05-1#

Person 1: Ja #00:05:05-1#

Interviewer: Dat je dingen dus #00:05:08-8#

Person 1: Nee, voor de rest is alles nu duidelijk #00:05:08-8#

Interviewer: Oke. Op basis van dit model zouden we kunnen gaan kijken of je dus een SLA, die jullie dus hebben, eigenlijk hierop kunnen plotten. Dus neem een SLA in gedachten en als jullie dus vanuit de Gemeente x willen gaan outsourcen of gaan insourcen. Hoe pakken jullie dat aan? Waar denken jullie aan? #00:05:44-1#

Person 1: Nou, ik moet daar wel even bij vertellen, dat het binnen de Gemeente x nog niet echt geland is. #00:05:51-4#

Interviewer: Nee, dat maakt niet uit #00:05:51-4#

Person 1: Op het moment dat..... Er is nu zeg maar een contract met organisatie k waarbij alles geoutsourced word. #00:06:06-0#

Interviewer: Even voor jouw duidelijk, alles wordt geanonimiseerd. #00:06:06-9#

Person 1: Ja #00:06:06-9#

Interviewer: Dus jouw naam, Gemeente x, leveranciers, namen alles wordt geanonimiseerd. #00:06:15-1#

Person 1: Ja weet ik #00:06:15-1#

Interviewer: Zodat...., ja het wordt dan partij X getranscript, zodat je in principe gewoon vrij kan praten #00:06:25-6#

Person 1: ja #00:06:25-6#

Interviewer: Maar dat het wel gewoon anoniem gedaan wordt. #00:06:27-6#

Person 1: Ja, nee dat weet ik #00:06:27-4#

Interviewer: Top #00:06:30-4#

Person 1: In principe was het de bedoeling dat alles naar organisatie k zou gaan #00:06:36-2#

Interviewer: Ja #00:06:36-2#

Person 1: Daar zijn wij het niet mee eens, dus wij zoeken nu SAAS leveranciers. #00:06:41-9#

Interviewer: Ja #00:06:41-9#

Person 1: Wat er nu heel vaak gebeurt eigenlijk is, dat op het moment dat voor een stukje software wordt gekozen, dan kijken ze alleen van oke wat zijn onze wensen en behoefte en ziet het er mooi uit? Yay we nemen het. En dan komt de leverancier gewoon met een SLA, kijk hier alsjeblieft. #00:06:59-6#

Interviewer: Oke. #00:06:59-4#

Person 1: En dat is eigenlijk een klein beetje het probleem. #00:07:05-2#

Interviewer: Bij x, oke #00:07:07-0#

Person 1: Ja #00:07:07-0#

Interviewer: Als je dus bijvoorbeeld nu gaat kijken. In dit geval, is het vooral, doen jullie vaak het software of is het eigenlijk ook andere componenten, zoals hardware, of..... #00:07:22-6#

Met opmerkingen [M5]: C4 IT Vendor management
C10 Applicaties / Applications

Met opmerkingen [M6]: A2 Applicaties / Applications

Met opmerkingen [M7]: A2 Applicaties / Applications

Met opmerkingen [M8]: C4 IT Vendor management

Person 1: De hardware deze we in eerste instantie zelf maar dat gaat nu ook via organisatie K #00:07:30-4#

Met opmerkingen [M9]: C9 Infrastructuur
A3.2 Hardware / incl componenten

Interviewer: Ja #00:07:30-4#

Person 1: En de data #00:07:29-8#

Met opmerkingen [M10]: A1 Gegevens / Data

Interviewer: Kijk als je dus zelf #00:07:32-0#

Person 1: Die dan #00:07:32-4#

Interviewer: Ja als we dus bijvoorbeeld gaan kijken hè. Je hebt dus zeg maar een outsource contract #00:07:40-0#

Person 1: Ja #00:07:40-0#

Interviewer: Jullie hebben dus zeg maar gekozen voor dat er iets ge-outsourced gaat worden. #00:07:42-5#

Person 1: Ja #00:07:42-5#

Interviewer: In dit geval is het een #00:07:45-9#

Person 1: Ja iets van een zwembad. #00:07:46-9#

Interviewer: Iets van een zwembad. Een even kijken #00:07:49-8#

Person 1: Dienstverlening inzake zwembad beheer. Het is een zwembad beheersysteem. #00:07:54-5#

Met opmerkingen [M11]: A2 Applicaties / Applications

Interviewer: Oke, nou. Dus dan, als je dus bijvoorbeeld hierin gaat kijken naar dit model, bij de applicaties. Bijvoorbeeld bij de gegevens, gaat dat dus Een applicatie gaat dat dan naar KPN toe? #00:08:11-3#

Person 1: Nee, nee dit blijft bij de leverancier #00:08:13-6#

Met opmerkingen [M12]: C4 IT Vendor management

Interviewer: Dus #00:08:14-8#

Person 1: Dit is zeg maar een SAAS oplossing en we hebben er dus voor gekozen om bij de leverancier gewoon te laten landen #00:08:22-2#

Met opmerkingen [M13]: C4 IT Vendor management

Interviewer: Ja dus dat is Vendor Management #00:08:23-5#

Person 1: Ja #00:08:24-0#

Interviewer: Dus in dit geval. Dus de Vendor....waar wordt de data dan opgeslagen? Wordt dat bij de Vendor opgeslagen? Wordt het bij de Gemeente x opgeslagen? #00:08:33-1#

Person 1: Dat is een hele goeie.... Dat ligt er een beetje aan of de Vendor kan voldoen aan de BIO #00:08:43-8#

Met opmerkingen [M14]: C3 Security
C4 IT Vendor management

Interviewer: Ja, toch nou is dat niet #00:08:46-1#

Person 1: Ja dat is tegenwoordig de BIO #00:08:47-4#

Met opmerkingen [M15]: C3 Security

Interviewer: Het was vroeger altijd de BIO #00:08:48-8#

Person 1: Het was vroeger altijd de BIG #00:08:50-3#

Interviewer: Ja, nou ja #00:08:51-0#

Person 1: Maar dat is nu de BIO geworden #00:08:52-2#

Interviewer: Ik kende het als de BEER #00:08:54-6#

Person 1: Ja #00:08:54-6#

Interviewer: Dat is de beveiliging #00:08:55-2#

Person 1: Ja, het heeft met beveiliging te maken, maar over het algemeen kan de leverancier er aan voldoen. #00:09:00-2#

Met opmerkingen [M16]: C3 Security
C4 IT Vendor management

Interviewer: Ja #00:09:00-5#

Person 1: Dus is de data ook #00:09:01-8#

Met opmerkingen [b17]: A1 Gegevens / Data

Interviewer: Oke #00:09:01-8#

Person 1: bij de leverancier. #00:09:03-9#

Met opmerkingen [b18]: A1 Gegevens / Data
C4 IT Vendor management

Interviewer: Leverancier. Dus dat houdt in dat ... ja. Als we dan dus zeg maar bij de applicatie staan, de applicatie dus ook eigenlijk, in dit geval dus, beheerd door de leverancier. Dus met andere woorden, als je dus naar de IT processen kijkt bij het beheren van die applicatie, het onderhouden van die applicatie, dan geven jullie dus eigenlijk het hele #00:09:48-2#

Person 1: Ik ga kijken wat hier in staat, over LCM bijvoorbeeld. Waarom staat het er niet bij, maar ...ja #00:10:20-7#

Interviewer: Ja zeg maar jullie geven dus, in dit geval, de developement van de tool, van het proces uit de developement, dat geven jullie uit handen. #00:10:31-6#

Person 1: Ja #00:10:32-1#

Interviewer: Dat gaat naar KPN toe? Of gaat het..... #00:10:37-0#

Person 1: Nee, als het een SAAS oplossing is dan blijft het ook bij de leverancier #00:10:40-6#

Met opmerkingen [M19]: C10.1 Develop applications
C4 IT Vendor management

Interviewer: Oke #00:10:41-0#

Person 1: Dus die is gewoon geheel verantwoordelijk voor het updaten, voor de LCM van de applicatie en van de eventuele servers #00:10:47-1#

Met opmerkingen [M20]: C4 IT Vendor management
C10.3 Maintain applications
C9 Infrastructuur

Interviewer: Dus, maar dan hebben ze het, het IT proces, dus het proces an zich zelf, dat ligt dus ook bij hun. #00:10:53-7#

Person 1: Nee #00:10:53-7#

Interviewer: Dus dat ligt niet #00:10:54-5#

Person 1: Dat ligt dus weer niet bij hun. Want zij zijn wel.....dat wordt dan meestal wel afgesproken. Zij zijn wel verplicht om een soort kalender af te geven en dan kijken wij of dat zeg maar past in ons proces. Dat dan weer wel #00:11:12-0#

Met opmerkingen [b21]: C4 IT Vendor management
C10.4 Manage applications
C10.3 Maintain applications

Interviewer: En dat gaat dan om de applicatie, dat is dus het #00:11:16-3#

Person 1: Het onderhouden #00:11:18-2#

Met opmerkingen [b22]: C4 IT Vendor management
C10.4 Manage applications

Interviewer: Het maintain applicatie #00:11:19-4#

Person 1: Ja #00:11:19-4#

Met opmerkingen [b23]: C10.3 Maintain applications

Interviewer: Dat wordt dus....samenspraak met leverancier. Maar de leverancier in dit geval die heeft hier wel.....zij beschikken dus eigenlijk wel.... zij zijn eigenlijk wel de gene die verantwoordelijk uiteindelijk zijn #00:11:48-1#

Person 1: Dat ligt bij x een beetje anders, want in principe is x altijd verantwoordelijk ook al staat het ergens anders. #00:11:56-9#

Interviewer: Ja #00:11:56-9#

Person 1: Altijd, maar het is wel zo dat de leverancier verantwoordelijk is het feit dat alles #00:12:01-4#

Met opmerkingen [b24]: C4 IT Vendor management

Interviewer: Ja #00:12:01-7#

Person 1: Dat de LCM goed loopt #00:12:03-0#

Met opmerkingen [M25]: C10.4 Manage applications

Interviewer: Ja. Als jullie dus zeg maar dit uit handen geven, gaan jullie dus ook kijken wat voor skills jullie van mensen eigenlijk weg gegeven? Dus denk aan: voorheen deden jullie dit zelf, jullie willen graag een oplossing hebben. Die afdeling die gaat dus weg, of die wordt ge-outsourced Kijken jullie ook naar wat jullie dus verliezen qua skills, mensen die je dus in huis hebt op dat moment die dat eerst deden. Dus in dit geval bijvoorbeeld van het beheer van die... van het zwembad dat jullie zelf deden. Nu heb je dan voor een SAAS oplossing gekozen, voorheen werd dat dus hier intern gedaan. Nu gaat het dus naar de externe partij toe. Brengen jullie dan ook in kaart wat eigenlijk jullie eerst dus deden. Bijvoorbeeld Jan die deed programmeren JAVA, die ontwerpte dat in de applicatie, want die ga je dus verliezen die skills. #00:13:02-7#

Person 1: Ja dat klopt #00:13:04-6#

Met opmerkingen [b26]: C10.1 Develop applications

Interviewer: Zou dat werken, helpen om dat dus in kaart te brengen ten opzichte van wat je dus weg gaat zetten? #00:13:12-3#

Met opmerkingen [M27]: E2.a ground

Person 1: nou, weet je x of in ieder geval een aantal mensen hebben besloten dat het handig is om te outsourcen. #00:13:24-1#

Interviewer: Ja #00:13:24-5#

Person 1: Dus willen ze eigenlijk alle mensen gewoon weg hebben, want in principe is het de bedoeling dat hier nog maar een heel klein deel overblijft en dat alle technische mensen gewoon weg gaan. Dus ja ze weten wat ze weg geven #00:13:36-8#

Interviewer: Ze weten wat #00:13:37-5#

Person 1: Nee het interesseert ze niet. #00:13:38-8#

Interviewer: Oke, maar #00:13:40-2#

Person 1: Dus nee, is het handig om in kaart te brengen. Nee niet voor de gemeente x. #00:13:44-4#

Interviewer: Nee inderdaad, oke. Maar als ze dus..... oke. Dit wordt gewoon: alles gaat weg. Dus eigenlijk het management van die applicatie, het managen daarvan dat gaat dus ook allemaal naar de leverancier toe. #00:14:01-8#

Person 1: Ja, dat klopt. Het enige wat nog over blijft zeg maar, is het functionele gedeelte dat blijft wel bij de gemeente x. #00:14:11-5#

Interviewer: En wat versta jij onder het functionele gedeelte? #00:14:13-2#

Person 1: Nou ja, ze hebben het bij ons gesplitst in technisch en functioneel. En technisch, eigenlijk alles waar het woord installatie in naar voren komt of #00:14:20-7#

Interviewer: Programmeren #00:14:21-5#

Person 1: Ja #00:14:22-0#

Interviewer: Ontwerpen, de hele rambam #00:14:23-7#

Person 1: Maarhet iemand toegang geven tot de applicatie of de inrichting van de applicatie. Dat noemen ze hier functioneel beheer en dat blijft wel bij de gemeente x. Dat gaat niet naar de leverancier. Want heeft namelijk ook weer te maken met de behoeftes van degene die met de applicatie werken. #00:14:42-2#

Interviewer: Ja dus, dat eigenlijk is het dan eigenlijk in dit geval is het dus maintain van de applicatie. Dus eigenlijk dus in samenspraak met de leverancier, alles gaat weg echter functioneel houdt x zelf de controle. Dus dat houdt in mensen toegang geven #00:15:05-8#

Person 1: Ja #00:15:05-8#

Interviewer: nieuwe accounts aanmaken #00:15:07-0#

Person 1: Ja #00:15:07-0#

Interviewer: Active Directory #00:15:07-6#

Person 1: Ja, nee, ja Active Directory weer niet want dat is bij ons losgekoppeld. #00:15:12-4#

Interviewer: Ja, oke maar het is wel zeg maar, het wordt wel weg gezet...eigenlijk want zij kunnen er wel bijkomen via Topdesk of weet ik veel wat #00:15:20-3#

Met opmerkingen [b28]: C6 HRM

Met opmerkingen [M29]: E2.c claim

Met opmerkingen [M30]: E2.b warrent

Met opmerkingen [M31]: A4 Samenwerking

Met opmerkingen [b32]: C10.3 Maintain applications
C4 IT Vendor management

Met opmerkingen [b33]: C10.3 Maintain applications

Person 1: Bij de Active Directory? #00:15:21-7#

Interviewer: Ja , dat je direct een query kan starten of een script kan starten dat een nieuw account wordt geïnjecteerd in de Active Directory #00:15:29-2#

Person 1: Nee #00:15:29-7#

Interviewer: Oke #00:15:30-5#

Person 1: Dat gaat bij ons via, allemaal via IAM #00:15:34-0#

Interviewer: Oke #00:15:35-1#

Person 1: Dat is een apart programma en dat ligt lokaal hier #00:15:39-7#

Interviewer: Oke. Het ontwikkelen van de applicatie, de SAAS oplossing, dat geef je dus ook compleet uit handen. #00:15:46-2#

Person 1: Ja #00:15:46-2#

Met opmerkingen [M34]: C10.1 Develop applications

Interviewer: Dus dat gaat ook echt volledig naar de leverancier. Wat gebeurt er eigenlijk met die mensen, die dus eigenlijk eerst dit deden? Die worden overgenomen eigenlijk door de #00:15:58-1#

Person 1: Nee #00:15:58-1#

Interviewer: Die krijgen gewoon ontslag #00:15:59-3#

Person 1: Nee, er komt gewoon een sociaal plan. #00:16:07-9#

Met opmerkingen [b35]: C6 HRM

Interviewer: Dat ze een andere functie krijgen binnen de organisatie #00:16:12-5#

Person 1: Ja, en waar ze natuurlijk op sturen is dat iedereen gewoon uit zichzelf natuurlijk gaat solliciteren, zodat Natuurlijk de organisatie niet meer zo heel groot is #00:16:20-3#

Met opmerkingen [M36]: C6 HRM

Interviewer: Ja #00:16:20-2#

Person 1: Dus, maar..... #00:16:21-9#

Interviewer: Maar normaal gesproken is #00:16:23-0#

Person 1: Normaal gesproken zou je denken, vooral bijvoorbeeld met KPN dat dan gesproken is over personeel of overnemen, maar dat is niet gebeurt . En nu voor de echte technische mensen zeg maar, ja die moeten gaan kijken of er wat anders is. #00:16:39-5#

Met opmerkingen [M37]: C6 HRM

Interviewer: Ja #00:16:40-3#

Person 1: En anders buiten de gemeente x #00:16:41-6#

Interviewer: Oke en als dus het ontwikkelen zeg maar als naar de ontwikkeling van de applicatie ga kijken, bijvoorbeeld naar de infrastructuur. Wie levert dan ook de infrastructuur, is het dan de leverancier die dan het #00:16:56-2#

Person 1: Ja dat gaat wel gebeuren ja. Dat gaat ook helemaal ge-outsourced worden. Wij doen een deel nu nog zelf, maar het is uiteindelijk de bedoeling dat het ge-outsourced gaat worden ja. #00:17:06-1#

Met opmerkingen [M38]: C4 IT Vendor management
C9 Infrastructuur

Interviewer: Beheerd volledig leverancier. Dus dat eigenlijk dus alle datacenters #00:17:21-1#

Person 1: Ja #00:17:21-1#

Met opmerkingen [M39]: C4 IT Vendor management

Interviewer: Hardware, netwerk, software #00:17:23-2#

Person 1: Ja #00:17:23-2#

Interviewer: Alles wat er bij hoort. #00:17:25-2#

Person 1: Ja #00:17:25-2#

Met opmerkingen [M40]: A3.2 Hardware / incl componenten
A3.3 Netwerk
A3.4 Software / incl middleware

Interviewer: Oke, Het monitoren van de applicatie dat ligt dus ook in dit geval dus bij de leverancier. #00:17:36-0#

Person 1: Ja, als het een SAAS oplossing is of KPN dan zijn zij verantwoordelijk daarvoor. #00:17:42-6#

Met opmerkingen [M41]: C4 IT Vendor management
C11 Monitoring

Interviewer: Oke. Dus het monitoren van het netwerk, etc. dat ligt dus bij hun ook? #00:17:50-2#

Person 1: Ja #00:17:51-3#

Met opmerkingen [b42]: C11 Monitoring
A3.3 Netwerk

Interviewer: Het managen van de applicatie dus eigenlijk dus ook, zeg maar op het gebied dus van infrastructuur #00:17:59-0#

Person 1: De techniek #00:17:59-0#

Interviewer: Dus dat alles eigenlijk moet werken. #00:18:01-7#

Person 1: Ja #00:18:01-7#

Interviewer: En als je dus ook naar bijvoorbeeld de skills gaat kijken, ja, doordat je dus voorheen deden jullie dat zelf, daar hadden jullie dus mensen voor in dienst. Dus mensen die dus bepaalde skills hebben voor bijvoorbeeld voor het netwerk, cisco #00:18:22-1#

Person 1: Ja #00:18:22-1#

Interviewer: die je dus in huis hebt. Die je dus gaat outsourcen. Wordt dat dan ook bijgehouden wat iemand dus heeft, dus CV dat soort dingen, wordt daar ook uberhaupt naar gekeken, of is het zo van "leuk en aardig dat jullie dat hebben, maar we gaan dit gewoon allemaal outsourcen. Alles gaat in principe naar de leverancier toe" #00:18:42-8#

Person 1: Ja, dat is in principe wel de bedoeling en dan heb je wel heel vaak dat vooral zeg maar op het gebied van netwerk merk je wel dat daar wel mensen worden overgenomen door de leverancier. #00:18:53-8#

Met opmerkingen [M43]: C6 HRM
C4 IT Vendor management
A3.3 Netwerk

Interviewer: Ja. Netwerkbeheer neemt personeel over. Worden er dan ook specifiek nog gekeken naar bepaalde skills die mensen hebben? #00:19:19-1#

Person 1: Weet ik niet eigenlijk. #00:19:21-5#

Interviewer: Oke #00:19:23-1#

Person 1: Ik heb geen flauw idee #00:19:24-1#

Interviewer: Als we bijvoorbeeld naar de infrastructuur, dus naar de infrastructuur van de applicatie, netwerk of de infrastructuur, samenwerking, wat er eigenlijk is dus denk aan architecten, mensen die dus eigenlijk alles beheren dus de hele infrastructuur #00:19:47-9#

Person 1: Ja #00:19:48-8#

Interviewer: binnen de organisatie, gaat dat dan ook ge-outsourced worden, of behouden jullie dat zelf? Dus jullie zeggen eigenlijk van "nou is leuk en aardig, maar wij, dit is onze infrastructuur en die willen wij dus eigenlijk behouden. #00:20:04-8#

Person 1: Nee, het is tot nu toe nog wel de bedoeling dat de architecten en degene die zeg maar de bouwblokken maken dat die gewoon intern blijven. #00:20:15-7#

Met opmerkingen [M44]: C8 Architectuur

Interviewer: Oke #00:20:16-5#

Person 1: Dat daar dus nog wel op gelet gaat worden. #00:20:18-1#

Interviewer: Oke. Ook voor de applicatie, zeg maar dus de oplossing, de SAAS oplossing #00:20:22-5#

Person 1: Ja #00:20:23-4#

Interviewer: Oke. Intern. Dus zij beslissen dus eigenlijk ook voor applicatie hoe het geïmplementeerd gaat worden? #00:20:34-9#

Person 1: Ja #00:20:34-9#

Met opmerkingen [b45]: C10.2 Implement applications

Interviewer: Het onderhouden dus van de architectuur, doen ze dat eigenlijk in samenspraak met de leverancier of doet de architect dat eigenlijk helemaal zelf? Behouden ze dat hier intern, wordt er überhaupt over nagedacht #00:21:10-0#

Person 1: Ja #00:21:10-7#

Interviewer: Kijk als ze nou #00:21:11-6#

Person 1: Waar het hier voornamelijk mee te maken heeft is dat de architect nu meer een taak heeft om te kijken of het wel voldoet aan de BIO. Of alles wel veilig gaat en en en #00:21:23-6#

Met opmerkingen [M46]: C3 Security
C8 Architectuur

Interviewer: Controlerende functie #00:21:25-5#

Person 1: Ja #00:21:27-8#

Interviewer: En doen ze dat eigenlijk dan ook, doet ie dat eigenlijk op gebied van architectuur dan ook op infrastructuur #00:21:36-2#

Person 1: Ja. Maar dat doet ie wel, die infrastructuur doet ie wel in samenspraak met de leverancier.
#00:21:48-0#

Met opmerkingen [M47]: C9 Infrastructuur
A4 Samenwerking

Interviewer: Ja en data en gegevens #00:21:57-7#

Person 1: Dat wordt nog steeds niet gedaan #00:22:01-4#

Interviewer: Intern, en zijn daar nog specifieke skills daar eigenlijk voor nodig dat dat, dus denk aan dus capabilities, mensen wat zij moeten kunnen, hebben #00:22:17-1#

Person 1: Tuurlijk.... ff denken hoor. #00:22:22-2#

Interviewer: Wordt het in kaart gebracht? Kijk je hebt zeg maar wel de uitvragen die dus gedaan worden voor bepaalde skills, dat bijvoorbeeld we zoeken naar een business analist voor reden x,y of z.
#00:22:44-4#

Person 1: Ja, ja, ja . In x heb je een soort functiehuis, zeg maar, en daarin staan alle functies breed beschreven. #00:22:55-5#

Interviewer: Ja #00:22:55-5#

Person 1: En dan wordt het daarna later uitgediept van we hebben een business analist nodig en ja die moet hier aan voldoen. Die moet dit kennen en dat kennen, zus kennen en zo kennen, ja . #00:23:06-4#

Interviewer: Kun je daar een voorbeeld van geven? #00:23:08-8#

Person 1: Oh mijn god. Van een business analist? #00:23:11-9#

Interviewer: Nee, van iemand zeg maar als je dus qua architectuur van gegevens van data #00:23:23-2#

Person 1: Een goeie #00:23:28-3#

Interviewer: Dat weet ik #00:23:30-3#

Person 1: Mag ik daar nog heel even over nadenken? #00:23:39-0#

Interviewer: Tuurlijk joh je er zo lang over nadenken als je wilt. Het geldt namelijk eigenlijk voor andere gebieden ook eigenlijk. Want als jullie dus zeg maar, staat het.... wordt het ook opgenomen #00:23:50-4#

Person 1: Nee het wordt niet in een SLA opgenomen. #00:23:53-1#

Interviewer: Oke #00:23:53-1#

Person 1: Dat zo ie zo niet #00:23:54-1#

Interviewer: Oke #00:23:54-7#

Person 1: In de SLA staat nu echt alleen maar puur en alleen over de applicatie zelf #00:23:59-0#

Interviewer: Oke. En als we dus zeg maar ook naar de SLA kijken, wordt er dan ook bijvoorbeeld end-users, worden die eigenlijk getraint zeg maar op verschillende gebieden. #00:24:10-2#

Person 1: Ja #00:24:10-3#

Met opmerkingen [b48]: C7 End user training

Interviewer: Oke die worden dus getraint op hoe ze met data om moeten gaan ? #00:24:15-3#

Person 1: Ja #00:24:15-3#

Met opmerkingen [b49]: C7 End user training

Interviewer: Als je dus bijvoorbeeld dit model nu eigenlijk invult . Kijk nu zijn we dit model dus aan het invullen. Wat zou jij handig vinden om het in te vullen? Zou je het met een kruisje doen, om te zeggen "ja hé, wij doen het zeg maar op het gebied van end-user, data, die trainen wij of vinden het handig om te zeggen van : nou ja hoe gaan wij dus om met data. Dus als we end users hebben, nou hoe moeten zij dus omgaan met data, hoe werkt de applicatie. Dus stel je voor wij gaan dus outsourcen, dus voor de SAAS oplossing gaan wij dus kiezen. Als we dus naar end-user training gaan kijken, naar de applicatie, moeten wij dan eind-gebruikers gaan trainen in de applicatie of zeg je van end-user training in de applicatie: ja hier moeten we aan denken toevallig. Dat moeten we opnemen in de SLA, van als we nieuwe gebruikers krijgen of wij gaan dus wat out-sourcen, wij moeten hier rekening mee houden. #00:25:21-1#

Person 1: Een soort checklist bedoel je eigenlijk #00:25:22-4#

Interviewer: Ja dat is de framework eigenlijk die schrijft houdt bij wat je dus gaan doen. #00:25:28-2#

Person 1: Ik denk dat het eerder, ja ik denk een lijstje met wat het personeel zou moeten kunnen: hoe ze ergens #00:25:38-8#

Interviewer: Ja

Person 1: mee om moeten gaan. #00:25:40-3#

Interviewer: Ja #00:25:40-2#

Person 1: Ik denk, ja ik denk wel dat dat heel handig heel handig zou zijn, ja. #00:25:43-5#

Interviewer: Kijk. Dus dat houdt inend-user, hoe werkt de SAAS oplossing. Als we dus naar, dus naar infrastructuur kijken moeten zij daar wat mee? #00:26:01-1#

Person 1: Nee , de users niet nee #00:26:02-8#

Interviewer: Nee inderdaad. Moeten zij wat met samenwerking met of / communicatie systemen, denk aan telefoon, iets met de leverancier bellen #00:26:16-7#

Person 1: Nee, dat gaat bij ons allemaal via de servicedesk. #00:26:20-0#

Interviewer: Oke. Data analyse #00:26:23-9#

Person 1: En het enige wat ik daar wel bij wil vertellen is dat de, zeg maar de user, die neemt gewoon contact op met functioneel beheer en die heeft contact met de leverancier. #00:26:34-8#

Met opmerkingen [M50]: C4 IT Vendor management

Interviewer: Ja inderdaad. Dus maar dat komt ... heeft niets met de SLA te maken / met het outsourcen want dat wordt dus niet gedaan. Met data analytics, dus denk aan business intelligence achtige dingen #00:26:48-8#

Person 1: Ja dat wordt bij ons wordt dat intern gedaan. Daar zijn ook echt....gewoon..... #00:26:55-5#

Interviewer: Ja daar hou je gewoon .mensen... ja inderdaad, ja oke. Dus dat verdwijnt dus ook niet. #00:27:00-0#

Person 1: Nee #00:27:00-0#

Interviewer: Nou ja, dus inderdaad, als we dus kijken naar het IT proces eigenlijk in principe het proces wat er is. Is bijvoorbeeld het development daarvan, als je dus de SAAS oplossing dus gaat outsourcen. Het IT proces wat eerst voorheen in huis werd gedaan, dat wordt.... gaat dus....verdwijnt #00:27:22-6#

Person 1: Ja #00:27:23-2#

Met opmerkingen [b51]: C5 IT processen

Interviewer: Hoe, hoe zou je dat in kaart willen hebben, als we dus nu naar gegevens en data kijken, dit gaan wij dus nu verliezen of wij zeggen, ja, dit wij weten dat de ontwikkeling daarvan weten we dat we dat kwijt gaan raken. #00:27:45-1#

Person 1: Nou ja ze, zij gaan er gewoon van uitja ze weten dat ze dit kwijt gaan raken #00:27:55-5#

Interviewer: Ja #00:27:55-9#

Person 1: En ze doen daar voor de rest weinig mee. Dus ze brengen het ook niet echt in kaart. #00:28:03-0#

Interviewer: Nee, maar zou je het handig vinden om het in kaart te brengen? Want stel je stel je voor #00:28:08-2#

Person 1: Ja tuurlijk, tuurlijk #00:28:08-6#

Interviewer: Stel je stel je #00:28:09-4#

Person 1: Ik zou het handig vinden #00:28:10-4#

Interviewer: Ja precies, maar stel je voor dat je dus gaat. Je gaat utsourcen #00:28:13-2#

Person 1: Ja #00:28:14-0#

Interviewer: Je hebt een IT proces, een ontwikkelproces, van je huidige app, van je huidige oplossing die je dus hebt in dit geval en die ga je dus weg zetten, zeg maar de..... #00:28:24-9#

Person 1: Ja #00:28:25-3#

Interviewer: De SLA van een zwembad beheersysteem #00:28:29-6#

Person 1: Ja #00:28:30-1#

Interviewer: Nou die volledige proces ontwikkeling dat deden we zelf. Het hele IT proces hadden we daarvoor ingeregeld. het onderhouden van #00:28:39-3#

Person 1: Ja #00:28:39-6#

Interviewer: Het implementeren, het bouwen daarvan. Dus dat houd in dus ook dat je de volledige infrastructuur hebt, dat je de applicatie hebt, alle gegevens wat binnenkomt, de business intelligent wat eruit vloeit . Denk aan rapportages etcetera. Dat verdwijnt dus in principe verdwijnt dat dus allemaal. #00:29:00-0#

Person 1: Ja dat klopt. Is het handig om in kaart te brengen? Ja. #00:29:06-2#

Interviewer: Ja, dit komt dus.....dit wordt dus in principe eigenlijk wat je dus krijgt is dat je een beetje #00:29:13-8#

Person 1: Je geeft alles uit handen #00:29:15-2#

Interviewer: Ja, je wordt.....dus je gaat vendorlocking ga je dus krijgen. #00:29:17-9#

Person 1: Ja dat klopt #00:29:20-0#

Interviewer: Maar dus dan heb je dus wel een hele.....een hele hoge samenwerking met je leverancier . #00:29:27-9#

Person 1: Yep, dat is wel de bedoeling #00:29:33-9#

Interviewer: Dat is de bedoeling, gebeurt hetgebeurt #00:29:36-3#

Person 1: Nee op dit moment nog niet . Daarom ben ik bijvoorbeeld bij Cluster Sociaal aangenomen omdat in kaart te gaan brengen en te zorgen dat dat wel gaat gebeuren. #00:29:45-9#

Interviewer: En zou jij dit model dan handig vinden en ...kunnen gebruiken om zelf in kaart te krijgen, van stel je voor wij gaan dus dit gooien we dus nu allemaal eruit. Dat je eigenlijk zo ook makkelijker dus met die leverancier dus in gesprek kan gaan op eigenlijk alle verschillende gebieden die er zijn. #00:30:11-5#

Person 1: Ja #00:30:12-3#

Interviewer: Dus bijvoorbeeld op beveiliging, want dat geef je dus ook uit handen, want die SAAS oplossing die moet aan bepaalde beveiliging voldoen #00:30:22-3#

Person 1: Ja #00:30:23-1#

Interviewer: Dus dat komt dus eigenlijk ook bij de leverancier te liggen. #00:30:27-6#

Person 1: Ja #00:30:29-5#

Interviewer: Van, van, van de applicatie en.... maar ook hoe je dus met de beveiliging van gegevens van de data, wordt daar over nagedacht? Je hebt, je hebt #00:30:41-8#

Person 1: Ja, ja, ja ,ja #00:30:42-4#

Interviewer: Je hebt, je hebt inderdaad de BIO #00:30:43-6#

Person 1: Nee, daar wordt zeker over nagedacht, ja absoluut. De security officers bij ons die zijn zo wie zo verantwoordelijk voor het feit om na te gaan hoe de leveranciers die gegevens opslaat. #00:30:59-6#

Met opmerkingen [M52]: C3 Security
A1 Gegevens / Data
C4 IT Vendor management

Interviewer: Ja #00:31:00-5#

Person 1: En zij zijn uiteindelijk ook degene die beslissen of dat dan zo kan, of niet. Of dat we daar een andere oplossing voor moeten zoeken. #00:31:10-5#

Interviewer: Ja, inderdaad. #00:31:11-3#

Person 1: Dus het is..... der is natuurlijk.... intern blijft er gewoon controle wat dat betreft, alleen de uitvoerja #00:31:20-4#

Interviewer: Als het met #00:31:20-8#

Person 1: Dat ligt ergens anders #00:31:21-7#

Interviewer: Inderdaad, maar als je dus bezig bent met dus het opstellen van zo een contract, waar jullie dus mee bezig zijn, denken jullie....denken jullie hier aan? Is er een soort checklist waar je kan afgaan, joh wij moeten rekening houden met security? Of komt het veel later naar boven van, eh jongens he we hebben nog wat met security wat we moeten doen. #00:31:43-2#

Person 1: Nee die is er niet #00:31:46-5#

Interviewer: Nou inderdaad... Dus eigenlijk als je zo een framework ernaast legt en je gaat uitsourcen: joh we moeten nog wat met security doen, hebben we erover nagedacht #00:31:59-7#

Met opmerkingen [M53]: E2.a ground

Person 1: Ja #00:31:59-7#

Interviewer: Nee, eigenlijk niet. Moeten we daar wat mee? Dat kan, hoeft niet uiteraard. En dat heeft dus eigenlijk ook namelijk op de andere gebieden, namelijk op infrastructuur, communicatie, #00:32:12-1#

Person 1: Ja #00:32:13-0#

Interviewer: Je data analytics. #00:32:13-9#

Person 1: Ja dat klopt. Ja weet je tuurlijk zo iets is altijd.....is, is heel handig om in te vullen. Zo vergeet je.....weet jeja.....je hebt gewoon een checklist en dat is gewoon goed. #00:32:28-5#

Met opmerkingen [M54]: E2.b warrant

Met opmerkingen [M55]: E2.c ground

Interviewer: Ja, en #00:32:30-3#

Person 1: Kijk het enige wat....wat er nu gebeurt is je moet het zo.....Het is namelijk niet zo dat dewat ze hier binnen ICT nu doen #00:32:43-5#

Interviewer: Ja #00:32:44-0#

Person 1: Is het volgende : ze hebben hier een soort regie afdeling hebben ze georganiseerd en zij zorgen ervoor datde infrastructuur geregeld gaat worden met de leverancier. Daar hoeft de klant

zich dus niet mee te bemoeien. Dus ik kijk daar.....hier naar dan heb ik aan zo een framework heb ik.....heb ik wat, maar ik heb dus weer niks aan het gedeelte van de infrastructuur, omdat ik mij daar niet mee bemoei. Want dat doen ze vanuit hier #00:33:17-1#

Met opmerkingen [M56]: C9 Infrastructuur
C4 IT Vendor management

Interviewer: Ja, maar als jij dus hier mee bezig bent.....kijk je moet alleen de onderdelen gebruiken #00:33:23-6#

Person 1: Ja #00:33:23-6#

Interviewer: Die je nodig hebt. Kijk als je dus in dit geval vanuit in dit geval..... kijk want bijvoorbeeld hier heb je de hele infrastructuur van planning #00:33:33-0#

Person 1: Ja #00:33:33-8#

Interviewer: implementatie, maintenance, die heb ik dus ook niet ingevuld. Daar doe je niks mee, dat wordt ook nu niet ge-outsourced. #00:33:40-6#

Person 1: Nee #00:33:41-6#

Interviewer: Tenzij je zegt , van, als we dus die SAAS oplossing gaan hebben. Dan wordt dus door de leverancier dus beheerd. De leverancier die houdt zich ook met de infrastructuur voor de data centers, de hardware, de netwerken, de software, zij gaan dat dus ook in principe dus beheren. Van die SAAS oplossing, dus het plannen, implementatie, maintenance en management. #00:34:10-0#

Person 1: Daar moet ik wel bij vertellen dat als wij voor een SAAS oplossing kiezen, dan komen ze uiteindelijk natuurlijk toch op het netwerk van de organisatie x en die wordt natuurlijk weer beheerd door een andere organisatie. Door een andere leverancier. Het is dus niet zo dat..... er vanuit alle kanten allemaal verschillende lijntjes zijn van alle leveranciers. Nee het komt #00:34:30-2#

Met opmerkingen [M57]: A2 Applicaties / Applications

Met opmerkingen [M58]: A3.3 Netwerk

Met opmerkingen [M59]: C4 IT Vendor management

Interviewer: Nee #00:34:30-6#

Person 1: natuurlijk wel gewoon op 1 #00:34:31-8#

Interviewer: Uituit #00:34:31-7#

Person 1: infrastructuur terecht #00:34:32-5#

Interviewer: Ja , wie beheert die infrastructuur? #00:34:34-6#

Person 1: Een andere organisatie #00:34:36-1#

Met opmerkingen [M60]: C9 Infrastructuur

Interviewer: Dus in dit geval KPN? #00:34:37-2#

Person 1: Nee, dat is in dit geval Motiv. #00:34:39-0#

Interviewer: Maar als je dus maar dit heb je dus.... hier heb je dus ook een, een contract mee . een outsourcings contract. Dat zij dus het hele netwerk beheren #00:34:51-3#

Person 1: Ja #00:34:51-9#

Interviewer: Dus als jein dit geval..... je doet dit eigenlijk vaak eigenlijk op het moment dat jij gaat zeggen van: wij gaan op dit moment outsourcen, van iets, een afdeling, eenapplicatie, een SAAS

oplossing. Dan hoeft je, kijk.....dan doe je het per Het framework gebruik je eigenlijk per SLA eigenlijk die je gaat doen. #00:35:18-7#

Person 1: Ja #00:35:19-2#

Interviewer: Dus....In dit geval bij de SAAS oplossing is het van.....nou ja, kun je de vraag stellen: bij de infrastructuur Gaat dus de leverancier ons een infrastructuur aanleveren voor de oplossing. #00:35:28-6#

Person 1: Nee #00:35:28-6#

Interviewer: Dus nee. Dus die hoeft je dus ook.....bij infrastructuur die hoeft je er ook #00:35:32-1#

Person 1: Nee, oke #00:35:32-6#

Interviewer: helemaal niet na te denken. Maar je kan wel zeggen: die applicatie moet minimaal 24 x 7 draaien, er moeten mensen beschikbaar zijn. De implementatie daarvan ja dat geven wij dus ook in principe uit handen, wij zijn afhankelijk dus van hun. #00:35:49-2#

Person 1: Ja dat klopt #00:35:50-5#

Interviewer: En dat realiseert men vaak eigenlijk niet als zij dus iets gaan outsourcen. #00:35:56-6#

Person 1: Ja, dat klopt #00:35:57-3#

Interviewer: Zij weten van: joh wij worden ontzorgd, #00:36:00-2#

Person 1: Ja #00:36:01-1#

Interviewer: de kosten worden weg gelegd #00:36:02-6#

Person 1: Ja #00:36:03-0#

Interviewer: maar.....alles wat erbij komt kijken: joh hé #00:36:08-4#

Person 1: Nee, dat klopt. Want als je ook bijvoorbeeld in de SLA gaat kijken dan is het ook heel erg standaard wat wordt geleverd. #00:36:39-6#

Interviewer: Ja oke, dat is standaard #00:36:41-2#

Person 1: Weet je dit zijn.....dit zijn echt van die standaard dingen die gewoon van de leverancier afkomen. Je hebt prioriteit 1, reactietijd 1, uur hersteltijd 4 uur, status rapportage 1 uur. #00:36:51-9#

Met opmerkingen [M61]: C4 IT Vendor management

Interviewer: Maar wat is dat, het incident.....ff kijken.... Dringend hoog. middel laag #00:36:57-5#

Person 1: Ja, dit echt de bedrijfskritische applicaties, zoals wij hebben systemen...een kassasysteem #00:37:04-3#

Met opmerkingen [M62]: A2 Applicaties / Applications
A3.4 Software / incl middleware

Interviewer: Ja die moet altijd 24 #00:37:05-1#

Person 1: voor de burgers #00:37:05-7#

Interviewer: Ja, die moet altijd 24 x 7 draaien #00:37:07-5#

Person 1: Ja, ja. Zo is dat dan onderverdeeld en dit is zeg maar.... Ze hebben dan nu wel.....de.....reactietijd genomen die wij #00:37:19-5#

Interviewer: Ja #00:37:19-5#

Person 1: hier intern ook hebben. #00:37:21-1#

Interviewer: Ja #00:37:21-1#

Person 1: Ja het is gewoon....vrij standaard natuurlijk. #00:37:24-4#

Interviewer: Ja, inderdaad. Maar als je dus dat, dat gaat outsourcen , dus in dit geval dus die SAAS oplossing, dan geef je dus #00:37:33-7#

Person 1: Je geeft het technisch uit handen ja #00:37:37-1#

Interviewer: Ja inderdaad. In dit geval is het vooral...bij de SAAS oplossing is het dus technisch #00:37:41-7#

Person 1: Ja #00:37:42-3#

Interviewer: Je voorheen deden jullie dat beheer zelf #00:37:45-0#

Person 1: Ja #00:37:45-3#

Interviewer: Maar, maar dat betekend dus ook dat je mensen die je dus eigenlijk, die de applicatie ontwikkelde en werkt, die, die raak je dus ook kwijt. #00:37:54-3#

Person 1: Wij ontwikkelden de applicatie nooit he. #00:37:57-0#

Interviewer: Nee #00:37:57-1#

Person 1: Wij kochten gewoon een complete applicatie bij de leverancier. Ontwikkeling in organisatie x dat werd niet gedaan. #00:38:02-1#

Interviewer: Oke, oke dat kan dus inderdaad. Maar vandaar dat ik ook vraag eigenlijk van, wordt het dus development. Maar in dit geval #00:38:08-6#

Person 1: Maar voor de rest zeg maar het technische gedeelte, dus de servers, zorgen dat de applicatie draait, dat mensen erbij kunnen, #00:38:14-9#

Interviewer: Ja #00:38:15-3#

Person 1: dat werd allemaal intern gedaan. #00:38:18-1#

Interviewer: Bijvoorbeeld....oke, bijvoorbeeld.....dan hebben we dus een ander kopje: innovatie. #00:38:22-1#

Person 1: Ja.... #00:38:24-3#

Met opmerkingen [M63]: C4 IT Vendor management
C10.1 Develop applications

Met opmerkingen [M64]: C4 IT Vendor management
C10.1 Develop applications

Met opmerkingen [M65]: C10.4 Manage applications

Interviewer: Houden jullie daar rekening mee? Kijken jullie er naar? Dus bijvoorbeeld op het gebied van de SAAS oplossing die jullie dus nemen, zijn jullie dus eigenlijk als organisatie ook....anticiperend eigenlijk op de toekomst? #00:38:45-9#

Person 1: Ze proberen het wel. #00:38:46-9#

Met opmerkingen [b66]: C2 Innovatie

Interviewer: Ze proberen het wel. #00:38:48-7#

Person 1: Ja. #00:38:50-6#

Interviewer: Oke. Dus dat is de leverancier, ja dat doe de..... #00:38:57-2#

Person 1: De gemeente x probeert het wel....die probeert daar wel naar te kijken #00:39:01-3#

Met opmerkingen [M67]: C2 Innovatie

Interviewer: Ja #00:39:02-7#

Person 1: Weet je wat ze, ze in x #00:39:11-0#

Interviewer: Dus dit ja dus, ja kijk . Dus dit outsourcen jullie dus niet? #00:39:14-0#

Person 1: Nee, want ze zijn bijvoorbeeld wel heel erg bezig om zelf apps te ontwikkelen. #00:39:20-1#

Met opmerkingen [M68]: C2 Innovatie
C10.1 Develop applications

Interviewer: Ja #00:39:20-7#

Person 1: Daar zijn ze wel heel erg mee bezig. #00:39:22-3#

Interviewer: Ja, maar #00:39:24-2#

Person 1: organisatie x #00:39:24-2#

Interviewer: Ja, nee dat snap ik. Maar we hebben het namelijk over #00:39:26-4#

Person 1: Ja, klopt #00:39:27-1#

Interviewer: Deze apps #00:39:27-4#

Person 1: Maar hier het is gewoon heel simpel. Zij hebben een applicatie gekozen waarvan zij denken dat ze daar alles in kwijt kunnen. #00:39:34-6#

Met opmerkingen [M69]: C10 Applicaties / Applications

Interviewer: Ja. #00:39:35-0#

Person 1: Alle behoeftes en wensen en eisen van alle gebruikers dat staat erin. #00:39:38-6#

Interviewer: Ja #00:39:39-2#

Person 1: Daar kunnen ze wat mee #00:39:40-0#

Interviewer: Ja #00:39:40-0#

Person 1: En of dat dan iets is vanoh daar kunnen we in de toekomst ook nog gebruik van maken. #00:39:47-2#

Interviewer: Nee #00:39:48-6#

Person 1: Nee #00:39:49-3#

Interviewer: Dat is nee #00:39:50-0#

Person 1: Nee #00:39:50-3#

Interviewer: Maar als jij hiermee bezig gaat met de SLA #00:39:55-6#

Person 1: Ja #00:39:55-8#

Interviewer: En je hebt dus dit framework voor je en je ziet dus innovatie, denk je van goh moeten wij anticiperen.....Ga je er dan over nadenken? #00:40:03-7#

Person 1: In zoverre, je gaat er over nadenken van kan je.....Ik zou er over nadenken van wat zou je in de toekomst nog meer met deze applicatie kunnen doen en zou je dit misschien ook wel eventueel kunnen koppelen met andere systemen. Wij hebben tegenwoordig allemaal, we willen allemaal alles op onze mobiele telefoon. Is dit te koppelen? #00:40:28-8#

Interviewer: Ja #00:40:28-8#

Person 1: Ja, daar zou ik over nadenken, de gemeente x niet. #00:40:34-1#

Interviewer: Nee, oke maar als je met deze SLA bezig bent zou je dat doen? #00:40:37-1#

Person 1: Ja, natuurlijk #00:40:38-7#

Interviewer: Aan de hand.....ja oke. Maar zo uit je zelf....of op basis van het framework dat je echt bedenkt van oew daar moeten we wat mee doen. #00:40:55-6#

Person 1: Ik denk dat het wel een beetje ermee te maken heeft met wat voor soort applicatie het is. Maar #00:41:07-3#

Interviewer: Ja #00:41:07-3#

Person 1: Nee, ik denk aan de hand van dit framework, ja zou ik erover nadenken. Laten we het daar op houden. #00:41:11-6#

Interviewer: Super....oke top, ja. Strategisch vormend bij de development van de strategie en het accepteren eigenlijk van de strategie. Wordt daar over nagedacht? Dus denk aan... ja zeg maar wij gaan het outsourcen en de reden daarvan is visie X,Y,Z. #00:41:30-6#

Person 1: Ja #00:41:31-6#

Interviewer: Oke. Vraag 2: Hoe bepaalt u eigenlijk welke IT assets en capabilities hoe u die in huis heeft? #00:41:48-6#

Person 1: Hoe bepaal ik die? #00:41:49-9#

Met opmerkingen [M70]: C2 Innovatie
C2.1 Anticipation
C2.3 Product innovation

Interviewer: Ja. Zou je dat vanuit dit framework ook doen? Of zeg je van wij hebben een CV database en daar kijken we eigenlijk uit naar #00:41:59-4#

Person 1: Ja we hebben een database met mensen en dan kijken we op welke afdeling werken welke mensen. Op die afdeling daar werken die mensen, hoeveel mensen werken er met die skills. #00:42:08-7#

Interviewer: Oke. Wat verstaat u onder IT assets en capabilities? #00:42:13-5#

Person 1: Wij werken zo niet denk ik. Weet je ik #00:42:20-8#

Interviewer: Nee, maar hoe. Nee maar kijk als jij dus ...wat versta jij onder een IT asset en een IT capability. Dus onder een IT asset #00:42:28-0#

Person 1: Dan hebben we het over de hulpmiddelenom het voor elkaar te krijgen om met een applicatie te kunnen werken. Zo zie ik dat. Dus de servers, de netwerken, de hele rataplan. Ik denk daar niet over na want ik vind dat moet gewoon geregeld worden. En de capabilities daar denk ik wel over na, want.....de mensen met de juiste skills moeten wel op de juiste plek zitten anders heb ik niets aan de applicatie. #00:43:03-2#

Interviewer: Is goed. Kunt u een situatie van sourcing voorstellen waar het model mank loopt? #00:43:12-7#

Person 1: Nog een keer #00:43:14-4#

Interviewer: Kun je een situatie van sourcing voorstellen, denk dan aan in of outsourcing, waar het model mank loopt? Dus wat zou missen uit het framework wat er is? #00:43:33-9#

Met opmerkingen [M71]: D2.a ground

Person 1: #00:43:41-4#

Interviewer: Het kan het hoeft niet #00:43:41-9#

Person 1: Nee, ik weet het niet. Ik denk dat hetin alle situaties wel.....wel voldoende is. Dat denk ik wel. Ik kan me namelijk niet.....geen andere outsourcing of insourcing voorstellen waarbij je andere dingen nodig hebt. Ik denk dat het voldoet. #00:44:15-6#

Met opmerkingen [M72]: D2.b warrent

Met opmerkingen [M73]: D2.c claim

Interviewer: Dank je wel.

Bijlage 9: Interview 2

In deze bijlage bevindt zich het transcript van interview 2

Interviewer: Neem een bestaand outsource contract in gedachte of eentje waar je mee bezig bent die je aan het opzetten bent. Ik denk dat dat handig is met die laatste waar je mee bezig bent eigenlijk. Je bent bezig met het opzetten van een nieuw outsource contract . #00:00:50-3#

Person 1: Ja. #00:00:51-0#

Interviewer: Waar gaat het over? #00:00:54-0#

Person 1: Het gaat over een applicatie die is zowel bedoeld voor buurtteams als voor een zelfstandige stichting en het heeft te maken met jeugd. #00:01:17-3#

Met opmerkingen [M74]: A2 Applicaties / Applications

Interviewer: Ja. #00:01:18-0#

Person 1: En ze willen een soort applicatie hebben waarin dus de buurtteams informatie erin gooien en die andere organisatie ook, zodat ze van elkaar weten ze mee bezig zijn met jeugd. #00:01:32-2#

Met opmerkingen [M75]: A2 Applicaties / Applications

Interviewer: Oke #00:01:34-7#

Person 1: En dan gaat het echt over alle onderwerpen die je je maar kan bedenken bij jeugd. #00:01:38-2#

Interviewer: Oke . Als je dat outsource contract wat je dus aan het opstellen bent , waar je mee bezig bent, in gedachte neemt. Dat is een applicatie die van de grond af aan opgebouwd moet gaan worden. Of is het een bestaande applicatie #00:01:57-1#

Person 1: Het is een bestaande applicatie bij een leverancier en die moet wel nodige aanpassingen nog krijgen. Dus die krijgt wel wat meer maatwerk. #00:02:07-5#

Met opmerkingen [M76]: C4 IT Vendor management
A2 Applicaties / Applications

Interviewer: Ja #00:02:08-4#

Person 1: Dus hij wordt wel voor.....nou ja ik denk dat er 10 % aan ontwikkeling bijkomt. #00:02:15-7#

Met opmerkingen [M77]: C4 IT Vendor management
C10.1 Develop applications

Interviewer: Oke. Wordt daarvoor een nieuw SLA opgesteld? #00:02:19-3#

Person 1: Ja #00:02:19-7#

Interviewer: Of wordt daarvoor een SLA aangepast. #00:02:22-3#

Person 1: Nee, er wordt een nieuwe SLA opgesteld. #00:02:23-8#

Interviewer: Kan het zo zijn dat er een compleet andere vendor voor gaat komen? #00:02:29-8#

Person 1: Dat is al.....nee. Nee de leverancier die wij nu hebben die blijft het, want er is een aanbestedingstraject geweest. #00:02:38-9#

Met opmerkingen [M78]: C4 IT Vendor management

Interviewer: Oke, ja een Europees aanbestedingstraject. #00:02:41-7#

Person 1: ... Was dat Europees?...Ja dat was Europees. #00:02:43-5#

Interviewer: Oke, die heeft, die heeft dat gewonnen. Daarbij geldt dus het oude SLA wat jullie met dat.....met die organisatie hadden, die geldt niet meer. Er komt dus een compleet nieuwe SLA, wordt er dus neergezet. #00:03:00-6#

Person 1: Ja #00:03:01-0#

Interviewer: Oke. De leverancier die moet dusde applicatie gaan beheren? #00:03:10-9#

Person 1: Ja, technisch gezien. #00:03:13-6#

Met opmerkingen [M79]: C4 IT Vendor management
C10.3 Maintain applications

Interviewer: Dus dat betekend eigenlijk dus.....beheren zij dus ook de datacentrums of hebben jullie dus zeg maar #00:03:29-4#

Person 1: Nee.....ja applicatie, applicatie server en database ja. Applicatie en database staan bij de leverancier. #00:03:37-2#

Met opmerkingen [M80]: C9 Infrastructuur
A3.1 Facilities / data centre

Interviewer: Oke. Dus..... ook het hardware wat zij daarvoor nodig moeten hebben dat beheren zij dus ook. Netwerk #00:03:48-6#

Person 1: Nee, ze komen op het netwerk van de organisatie x #00:03:52-6#

Interviewer: x zelf en de software die zij..... die nodig is om dus die applicatie te laten draaien, doen zij dat ook? #00:04:03-1#

Person 1: Ja #00:04:03-4#

Met opmerkingen [M81]: C4 IT Vendor management
C10.3 Maintain applications

Interviewer: Dus zij beweren dus de vm-wares, de windows machines? #00:04:07-6#

Person 1: Ja, dat gaat, dat gaat via hun, ja #00:04:10-2#

Met opmerkingen [M82]: C4 IT Vendor management
A3.4 Software / incl middleware

Interviewer: Nee, dus ...dus jouw laptop die jij hebt van #00:04:13-6#

Person 1: Nee.....nee #00:04:15-0#

Interviewer: Van organisatie x daar komt dus die software komt daar op te staan, beheren zij #00:04:20-8#

Person 1: De laptop #00:04:21-8#

Interviewer: deze laptop ook #00:04:23-1#

Person 1: Nee #00:04:23-7#

Interviewer: Inderdaad, dus dat is dus nee. Dus voor de infrastructuur doet de vendor dus niks. #00:04:31-1#

Person 1: Nee #00:04:32-1#

Interviewer: Inderdaad #00:04:33-0#

Person 1: Dat zeg ik #00:04:35-6#

Interviewer: Nee, dat doet anders het netwerk, je zei ze komen op het netwerk zelf #00:04:39-6#

Person 1: Ja, nee maar bedoel je met software....hier bedoel jij hiermee #00:04:42-8#

Interviewer: Als jij dus de #00:04:42-8#

Person 1: het operating system #00:04:45-1#

Interviewer: Yep #00:04:45-7#

Person 1: Ja, maar dat is van de server. Operating system is van de server, wij zitten hier gewoon via onze inlogzitten wij op het netwerk van de organisatie x. #00:04:54-6#

Met opmerkingen [M83]: A3.4 Software / incl middleware

Interviewer: Ja, maar jij, maar jij #00:04:56-6#

Person 1: dus....het is ja nee #00:04:56-6#

Interviewer: Nee, want jij outsourced.....als jij dus het gedeelte van die applicatieje gaat dus die applicatie outsourcen #00:05:03-9#

Person 1: Ja #00:05:04-6#

Interviewer: Het is dus ander....het is dus eenis het een SAAS oplossing? #00:05:07-8#

Person 1: Ja #00:05:07-8#

Interviewer: Oke, die SAAS oplossing moet je dan in een systeem inloggen? #00:05:12-1#

Person 1: Ja #00:05:13-4#

Interviewer: Dat systeem staat op internet #00:05:15-3#

Person 1: Nee het is geen....web based applicatie #00:05:23-1#

Interviewer: Het is een applicatie installeren op je laptop? #00:05:25-8#

Person 1: Nee, het is een applicatie die wordt geïnstalleerd op het netwerk van de organisatie x. #00:05:29-4#

Met opmerkingen [b84]: C10.2 Implement applications
A3.3 Netwerk

Interviewer: Ja dus #00:05:30-1#

Person 1: en dan... krijg je ...word je daar aan toegevoegd als je daar rechten voor moet hebben en dan kan je inloggen #00:05:35-5#

Interviewer: Ja precies, dus dan krijg je de applicatie op je laptop. #00:05:38-4#

Person 1: Ja #00:05:39-0#

Interviewer: Dus in dit geval, de software inclusief de middleware dat beheren zij dus niet. Dat wordt dus niet uit handen gegeven. Dat wordt niet geoutsourced, dat blijft binnen x. #00:05:52-3#

Person 1: Oke, als je het zo wilt zien #00:05:55-9#

Interviewer: Ja want dat is de infrastructuur. Kijk als jij zegt van de IT vendor management die ga jij.....zij gaan dusde infrastructuur ga jij niet outsourcen naar #00:06:09-6#

Person 1: Nee, okeja, oke. Prima.....nee dat is x zijn afdeling #00:06:15-2#

Interviewer: Hebben jullie een qua communicatie samen communicatiesystemen doen jullie daar gezamenlijk wat mee? Dusjullie zeggen tegen hun jullie mogen bij ons op het netwerk komen? #00:06:27-7#

Person 1: De leverancier?#00:06:28-6#

Interviewer: Ja #00:06:28-9#

Person 1: Ja....dat kunnen zij. Maar wel door middel van een afspraak. #00:06:41-5#

Interviewer: Ja maar dat staat dus ook in je SLA. #00:06:44-1#

Person 1: Ja #00:06:44-4#

Interviewer: Want dat neem dus op #00:06:45-1#

Person 1: Ja #00:06:45-1#

Interviewer: Op het gebied van.....we gaan gewoon van boven naar beneden werken. Is wel makkelijker in een keer. Qua strategie vorming denken jullie aan ook bij het outsourcen van dat een strategie ...ontwikkelt wordt? Zeg maar directeur gaat weg, manager gaat weg.....een applicatie die van groot belang is wordt ge-outsourced. In dit geval is de applicatie die je dus gaat utsourcen, is die van groot belang? #00:07:29-1#

Person 1: Ja #00:07:31-8#

Interviewer: Wie ontwikkelt die..... dus dat wordt dan dehet ontwikkelen van de strategie op strategisch niveau wordt dat ge-outsourced dan of blijft nog binnen x zelf? #00:07:45-5#

Person 1: Blijft binnen organisatie x #00:07:46-1#

Interviewer: Oke. Het executeren dus ook. Dus dan denk je dus in principe.....jullie hebben erover nagedacht of is dat gewoon standaard dat het binnen blijft in x? #00:08:01-0#

Person 1: Nee, voorlopig blijft dat ook binnen organisatie x, dat wordt niet uit handen gegeven. #00:08:03-8#

Interviewer: Oke. Het innoveren van de applicatie die je dus gaat outsourcen. Doen jullie daar anticipaties op? Anticipeer je op de toekomst? Ga je nu je dus het framework ziet, ga je erover nadenken van: goh wij moeten in 2020 moeten wij eigenlijk iets gaan doen. #00:08:34-2#

Person 1: Ja, omdat daar ook wettelijke vereiste aan vast zitten #00:08:40-4#

Interviewer: Denk je daarbij na op het opstellen van een SLA #00:08:51-0#

Met opmerkingen [M85]: A4 Samenwerking
C4 IT Vendor management

Met opmerkingen [b86]: C2 Innovatie

Person 1: Ja #00:08:53-8#

Interviewer: Kun je daar een voorbeeld van geven? #00:08:58-5#

Person 1: Nou ja nu bijvoorbeeld met de BIO, die gaat weer veranderen en dan moeten we vanaf 1 januari aan voldoen. Dus dat moet worden meegenomen in de SLA en überhaupt.....moeten we daar volledig aan voldoen dus het wordt ook meegenomen in het gesprek met de leverancier. #00:09:20-2#

Met opmerkingen [M87]: C2 Innovatie
C3 Security

Interviewer: Oke. Das mooi. Voor het proces om te gaan innoveren, wie doet dat? Ligt dat binnen organisatie x die verantwoordelijkheid, of gaan jullie dat outsourcen zo van #00:09:34-7#

Person 1: Nee het ligt binnen organisatie x #00:09:35-9#

Interviewer: Dus dan ga je.....dus het proces voor te innoveren geef je dus niet uit handen? #00:09:40-9#

Person 1: Nee. #00:09:44-3#

Interviewer: Voor de product innovatie #00:09:48-5#

Person 1: Dat ligt bij de leverancier #00:09:49-9#

Met opmerkingen [M88]: C2.3 Product innovation
C4 IT Vendor management

Interviewer: Dus de product innovatie wordt ge-outsourcedkomt bij de leverancier te liggen. Heb je dan eigenlijk ook nog verschillende communicatie systemen of samenwerking met de leverancier die je dan doet. Zeg maar voor het proces , voor de product innovatie of wordt dat echt gewoon compleet ge-outsourced en compleet daar neergezet ? #00:10:17-2#

Person 1: Nee, nee, nee, nee. Daar wordt natuurlijk wel over gesproken, want je moet natuurlijk wel iets hebben...., een product hebben waar je wat mee kan endus daar wordt wel over gesproken. Ja er wordt wel met de leverancier gesproken en dan voornamelijk met wat komt er in de toekomst nog op ons pad. Maar de leverancier is uiteindelijk verantwoordelijk voor het feit om te kijken of ze daar wat mee kunnen in de applicatie. #00:10:51-6#

Met opmerkingen [M89]: C4 IT Vendor management

Met opmerkingen [M90]: C4 IT Vendor management
C2.3 Product innovation

Interviewer: En als ze dat nu eens niet kunnen? #00:10:53-0#

Person 1: Ja, dan is het aan de organisatie x om te kijken of we daar dan mee doorgaan. Of dat er een andere applicatie wordt gekozen. #00:11:00-8#

Interviewer: Oke. Technologie van de applicatie, wordt daar naar gekeken? Dus denk aan SAAS oplossing, JAVA oplossing, Dynamic Case Management #00:11:16-9#

Person 1: Ik durf hier eigenlijk geen antwoord op te geven #00:11:19-9#

Interviewer: Nee, kijk jij er naar? Als jij dus bezig bent met #00:11:22-4#

Person 1: Nee #00:11:22-4#

Interviewer: het opstellen van het outcoursings contract. Dus jullie gaan dus outsourcen. #00:11:28-2#

Person 1: Nou #00:11:31-2#

Interviewer: Jullie zeggen: we willen een oplossing hebben #00:11:33-1#

Person 1: En ik wil dat het werkt, punt . En ik wil dat je voldoet hier en hier aan. #00:11:39-5#

Interviewer: En als je nou eens zegt van: goh ik wil in de cloud gaan zitten? #00:11:43-3#

Person 1: Ja dat kan. #00:11:45-3#

Interviewer: Ja maar dan denk je dus wel na over de technologie #00:11:47-8#

Person 1: Ja, oke. Maar dat....ik denk dat dat dan toch weer voornamelijk hebt dat we niet echt naar de technologie kijken, maar dan meer naar het prijskaartje. Wat is goedkoper. Dus we kijken niet naar de technologie. Nee, we kijken gewoon van we hebben dit budget #00:12:03-0#

Interviewer: Oke #00:12:03-5#

Person 1: en past dat erin #00:12:05-0#

Interviewer: Oke. De gegevens en data van het anticiperen, proces innovatie, product innovatie, outsourcen jullie dat ook? Hier wordt ook niet over nagedacht ? Dus gegevens die eruit komen dat beheren jullie dus zelf, dat houden jullie ook zelf? #00:12:28-2#

Person 1: Ja #00:12:28-2#

Interviewer: Het faciliteren eigenlijk van van het innovatie ook van het netwerk dat ligt dus eigenlijk ook binnen organisatie x? #00:12:42-1#

Person 1: Nou, dat is ook weer in samenspraak met de leverancier omdat de infrastructuur niet meer bij de organisatie x ligt. #00:12:47-9#

Met opmerkingen [b91]: C4 IT Vendor management
C9 Infrastructuur

Interviewer: Ja maar dat is een ander outsource contract. #00:12:49-5#

Person 1: Ja, das ook weer waar. Ja ligt bij de organisatie x. #00:12:53-7#

Interviewer: Oke. Inderdaad dat ligt dus inderdaad bij, oke, ja. Nou beveiliging dus inderdaad moet voldoen aan de BIO. #00:13:08-0#

Person 1: Ja. #00:13:13-2#

Met opmerkingen [b92]: C3 Security

Interviewer: Ja dat geldt dan eigenlijk ook voor infrastructuur #00:13:18-7#

Person 1: Ja. #00:13:19-2#

Interviewer: Ja. Vendor management....ja inderdaad daar denken jullie dus aan. Eigenlijk alles komt eigenlijk bij de vendor te liggen...in dit geval van de applicatie. Voor het IT proces... als je dus het outsourcings contract eigenlijk gaat mee bezig. Hoe gaan jullie dus eigenlijk naar kijken naar de development ervan? Naar de applicatie en de gegevens ervan. Gaan jullie dus....zeg maar de.....als je dus het IT proces hebteigenlijk waar je duswaar dus het SLA contract over gaat #00:14:17-0#

Person 1: Ja #00:14:17-5#

Interviewer: Doen jullie eigenlijk wat met de IT development daarvan? Van de applicatie die je dus gaat krijgen of komt dat compleet bij de leverancier te liggen? Dus je hebt het IT proces van het ontwerpen van de applicatie. #00:14:36-8#

Person 1: Ja #00:14:37-0#

Interviewer: Dat komt dus.....dat doen jullie dus zelf niet meer #00:14:39-9#

Person 1: Nee #00:14:40-6#

Interviewer: Dus dat komt compleet bij de leverancier te liggen #00:14:43-2#

Person 1: Ja #00:14:43-9#

Met opmerkingen [b93]: C4 IT Vendor management

Interviewer: Denken jullie er nog over na van wat er eigenlijk komt liggen, of is gewoon van: joh hé, jullie gaan het doen, succes! #00:14:50-5#

Person 1: Ik denk dat #00:15:00-2#

Interviewer: Jij bent nu bezig met het opstellen van dat #00:15:03-7#

Person 1: Ja, maar bij ons is het natuurlijkheel veel dingen zijn uit elkaar getrokken en hierbij zou ik zeg maar de security officer zou ik erbij roepen. Want hij is degene die uiteindelijk verantwoordelijk is voor.....voor de veiligheid. #00:15:25-1#

Met opmerkingen [b94]: C3 Security

Interviewer: Oke. Oke. ff kijken #00:15:37-4#

Person 1: Ja, nee....ik zou de security officer er dan bij roepen en zeggen #00:15:40-4#

Interviewer: Ja, oke maar ja #00:15:41-1#

Person 1: want dat #00:15:42-4#

Interviewer: Maar het ontwerp.... kijk #00:15:44-2#

Person 1: Kijk het... #00:15:44-3#

Interviewer: Je legt het uit handen #00:15:45-7#

Person 1: Ja, dat klopt #00:15:46-6#

Interviewer: Maar gaat de security officer dan ook zeggen van het ontwerp van die applicatie moet op deze manier gedaan worden. Het gaat om het IT proces #00:15:57-5#

Person 1: Nee, nee dat niet. Het enige hij echt zal doen is kijken van: voldoet het dan ook aan datgene waar wij aan moeten voldoen. #00:16:05-5#

Met opmerkingen [M95]: C3 Security
C10 Applicaties / Applications
A1 Gegevens / Data

Interviewer: Ja dus dat is de BIO, maar dat is dus hier dat ligt bij de applicatie, dus dat de ontwerp van de applicatie wordt dus daadwerkelijk bij de leverancier wordt dat dus belegd. Dus je outsourced dus compleet het ontwerp en de ontwikkeling van de applicatie. #00:16:22-2#

Person 1: Ja. Maar zoals hier de implementatie en maintenance dat gaat natuurlijk wel in overleg met de organisatie x. #00:16:38-6#

Met opmerkingen [b96]: C10.2 Implement applications
C10.3 Maintain applications

Interviewer: En dat is dus dus die gaat in overleg met de gemeente. Heb je daar nog speciale skills voor nodig, die dat doen? #00:16:57-5#

Person 1: Ja dat lijkt mij wel handig dat je er wat verstand van hebt. Want anders dan heeft het weinig nut. Dan kan ik ook net zo goed mijn slager er naar toe sturen. Dus ja je moet wel, je moet wel technische kennis hebben en je moet #00:17:13-7#

Interviewer: Welke technische kennis? #00:17:16-2#

Person 1: Ik denk op alle gebieden #00:17:21-4#

Interviewer: Wat zijn alle gebieden? #00:17:23-4#

Person 1: Ik denk dat je een stukje technische kennis moet hebben van de infrastructuur, je moet de kennis hebben van onze bouwblokken waar wij aan moeten voldoen. #00:17:46-9#

Met opmerkingen [M97]: C9 Infrastructuur

Interviewer: Top. HRM en IT personeel, oh ja was ik bij de vorige vertegen. Dus mensen worden overgenomen, wordt een plan opgesteld etc. #00:18:34-5#

Person 1: Dat kan #00:18:35-5#

Interviewer: Maar in dit.....ik heb het over.....in dit geval #00:18:39-0#

Person 1: Nee. Niet. #00:18:42-9#

Interviewer: Oke. Dus in dit geval niet. Gebruikers worden die getraind zeg maar van #00:18:50-6#

Person 1: Ja, altijd #00:18:53-9#

Met opmerkingen [M98]: C7 End user training

Interviewer: getraind.... en.....moeten die ook worden getraind op het gebied van infrastructuur #00:19:11-1#

Person 1: Nee #00:19:11-6#

Interviewer: Oke, getraint op het gebied van data en gegevens die dus binnenkomen #00:19:18-1#

Person 1: Nee want daar hebben we aparte mensen voor #00:19:20-1#

Interviewer: Oke. De architectuur bij het outsource.... het nieuwe outcoursings contract, denken jullie na over dus de architectuur. Dus hoe komt de applicatie in de architectuur te hangen. #00:19:36-7#

Person 1: Ja #00:19:37-0#

Interviewer: Hebben jullie gesprekken met en waar komt dat te beleggen? Komt dat binnen bij jullie te liggen , of ? #00:19:44-0#

Person 1: Ja bij de organisatie x. #00:19:45-1#

Interviewer: Oke, dus blijft intern. Het implementeren van dus als je de architectuur wordt aangepast . Dus je hebt met de architect gesproken en je zegt: joh we moeten een architectuur verandering hebben op het gebied van hardware of het applicatie landschap gaat veranderen. Wie implementeert dit dan, doet de leverancier dat die het implementeert of doen jullie dat zelf? Dus denk aan IT #00:20:18-4#

Person 1: Samen #00:20:18-5#

Met opmerkingen [M99]: C4 IT Vendor management
C8 Architectuur

Interviewer: Onderhouden van de architectuur? Dus de IT architectuur moet je dan aan gaan denken in dit geval #00:20:36-6#

Person 1: Oh dat doet de architect, intern. Ook architect volgende management. #00:20:47-1#

Met opmerkingen [M100]: C8 Architectuur

Interviewer: Oke. Dus daar heeft de leverancier doet daar dus helemaal niets mee? Die komt er niet aan, die denkt dus #00:20:56-1#

Person 1: Nee #00:20:56-1#

Interviewer: en ook dus ook op infrastructuur gebied doet de architect alles zelf? Of die geeft dat door aan #00:21:05-7#

Person 1: De architect die kijkt ernaar, die maakt een beslissing en die bespreekt het dan weer met degene waar de infrastructuur ligt op dat moment van de organisatie x Maar daar heeft deze leverancier niets mee te maken. #00:21:21-2#

Met opmerkingen [M101]: C8 Architectuur
C9 Infrastructuur

Interviewer: Oke. #00:21:22-4#

Person 1: Die hangt hem er gewoon in #00:21:24-2#

Interviewer: Ja die hangt dus....nee maar #00:21:25-9#

Person 1: Die hangt dus zijn applicatie gewoon in...op het netwerk bij ons en klaar. Meer niet #00:21:30-2#

Interviewer: Oke, maaroke. Dus de vendor die in dit geval dus de applicatie doet, dus dat als er een verandering plaats vind binnen de IT architectuur of dus de infrastructuur #00:21:47-0#

Person 1: Ja #00:21:47-7#

Interviewer: Dat doen jullie dus zelf? #00:21:51-5#

Person 1: uhuh #00:21:51-7#

Interviewer: Oke. Wordt er dan ook iets in samenspraak met de leverancier gedaan? Oke, dat is dus een nee. #00:22:06-7#

Person 1: Nee #00:22:08-4#

Interviewer: Infrastructuur, de planning daarvan. Nee wacht ff. Architectuur data: wordt er wat nog met architectuur data gegevens gedaan? #00:22:24-7#

Person 1: Geen idee, maar ik ga er wel vanuit. Maar wat er mee wordt gedaan, dat is een hele goeie. Ik heb echt werkelijk waar geen idee. #00:22:37-9#

Interviewer: Is het verstandig en handig bij een nieuwe SLA dat je opstelt dat je erover nadenkt? Of dat je dus in samenspraak gaat, dus in geval nu je dus dit model ziet, dat je met de architect om tafel gaat om te zeggen: van Joh he als de gegevens en data hiervoor gedaan moet worden, beheren we dat zelf #00:23:02-9#

Person 1: Ja is wel handig. Dat is wel goed om te weten ja. #00:23:08-9#

Interviewer: Oke. Infrastructuur, wanneer je dus zeg maar het ding gaat outsourcende oplossing over de infrastructuur, denk je daar over na? #00:23:30-3#

Person 1: Nee, daar denk ik niet over na. #00:23:47-3#

Interviewer: En de planning eigenlijk daarvan? Van dat dus de infrastructuur moet aan worden gepast. Kijk die applicatie doe komt er dus bij. Moet er voor de infrastructuur voor de nieuwe applicatie, voor de SLA waar je mee bezig bent, moet die worden veranderd? #00:24:13-9#

Person 1: Nee. #00:24:15-3#

Met opmerkingen [M102]: C9.1 Infrastructure planning

Interviewer: Heb je erover nagedacht ? #00:24:18-2#

Person 1: Nee, maar ik wist het toevallig. #00:24:21-1#

Interviewer: Ja, oke #00:24:21-7#

Person 1: ja, ik heb het gevraagd. Ja, dus ik heb er over nagedacht. #00:24:25-5#

Interviewer: Oke. Qua applicatie: de applicatie zelf, het ontwerp van, de ontwikkeling van de applicatie dat komt dus compleet bij de leverancier te liggen #00:24:40-8#

Person 1: Ja #00:24:40-8#

Met opmerkingen [b103]: C4 IT Vendor management
C10.1 Develop applications

Interviewer: Alle gegevens omtrent eigenlijk het ontwerp van de applicatie komt ook #00:24:47-1#

Person 1: Allemaal bij de leverancier #00:24:48-4#

Interviewer: de leverancier. Het infrastructuur van het ontwikkelen van de applicatie ligt dus ook volledig bij, nee daar hoeft je helemaal niet over na te denken. #00:25:01-9#

Person 1: Nee #00:25:03-9#

Interviewer: Het implementeren van de applicatie, wie doet dat? Doet de organisatie x dat zelf? #00:25:11-6#

Person 1: Nou ja, de daadwerkelijke handeling om het op het netwerk te zetten, dat doet de leverancier. #00:25:18-4#

Met opmerkingen [b104]: A4 Samenwerking
C4 IT Vendor management
C10.2 Implement applications

Interviewer: Oke, dus #00:25:20-3#

Person 1: Maar wel in samenspraak natuurlijk met de organisatie x. #00:25:25-3#

Interviewer: Hebben zij daar dan nog mensen voor nodig vanuit organisatie x die dat, die daarbij helpen? #00:25:38-6#

Person 1: Ja, projectleiders en functioneel beheerders, ja #00:25:42-2#

Interviewer: Is het dus inderdaad, dus dan heb dus eigenlijk dus functioneel beheerders heb je nodig. Die dus de implementatie doen. Projectleiders #00:25:54-6#

Person 1: Ja #00:25:55-6#

Interviewer: Moet er dan nog gekeken worden naar de infrastructuur, dus naar het netwerk, hardware #00:26:08-0#

Person 1: No, nee want dat ligt bij de leverancier. #00:26:12-6#

Interviewer: Nee want, nee nee #00:26:13-8#

Person 1: Nou ja in zoverre #00:26:15-9#

Interviewer: Dus bij #00:26:16-3#

Person 1: Op het moment dat het wordt geïmplementeerd dan, ja we hebben nog iemand, we hebben nog een netwerkbeheerder nodig. #00:26:27-6#

Interviewer: Die heb je dus wel nodig #00:26:41-2#

Person 1: Ja #00:26:41-7#

Interviewer: Kijk nu denk je er echt over na. Anders is het van joh dat ding implementeer je gewoon, punt klaar . Het onderhouden van de applicatie zelf #00:26:49-9#

Person 1: Dat is de leverancier , technisch gezien #00:26:53-1#

Interviewer: Het beheren van het beheer op het moment dat de applicatie hier staat, doet de leverancier dat ook of doen jullie dat zelf? #00:27:06-5#

Person 1: hoe bedoel je? #00:27:08-4#

Interviewer: Nou ja, je hebt zeg maar.... de applicatie hier draaien dat moet onderhouden worden. mensen moeten erbij kunnen #00:27:15-1#

Person 1: Als we het in eigen beheer hebben bedoel je? #00:27:17-1#

Interviewer: Ja, bijvoorbeeld stel je voor dat de applicatie draait. Die loopt vast, wie zorgt ervoor dat de applicatie weer up en running gaat worden. Dus in je SLA neem je op van, stel je voor de applicatie heeft een kritieke fout, wie doet dat, wie fixt wat #00:27:39-0#

Person 1: Nou ja, de eerste stap die je neemt is met de leverancier contact opnemen, want je moet eerst weten of het een technische fout is. Als het een technische fout is dan zal de leverancier het op moeten lossen. Want daar doen wij niets mee. En als het een functionele iets is #00:27:59-0#

Met opmerkingen [M105]: C4 IT Vendor management
C10.3 Maintain applications

Interviewer: Stel je voor er kunnen 20 mensen kunnen bij die applicatie komen, de 21e man logt in en die hele applicatie crasht #00:28:09-1#

Person 1: Dan is het de leverancier #00:28:10-6#

Met opmerkingen [M106]: C4 IT Vendor management

Interviewer: Oke, dus het onderhoudoke ja. Heb je daar nog mensen vanuit binnen hier #00:28:20-7#

Person 1: Functioneel beheer, functioneel beheer of de service desk #00:28:28-7#

Interviewer: Oke, moeten die daar nog wat voor kunnen, moeten ze nog iets extra leren, skills hebben ze nodig. #00:28:36-3#

Person 1: Nee ze moeten weten hoe de applicatie werkt, functioneel beheer dan in ieder geval. En de servicedesk die zal de algemene dingen nakijken of er misschien nog iets anders aan de hand is. Misschien is het ons netwerk wel waardoor die crasht dat het net lijkt alsof het de 21e man is, maar is het ons netwerk. Maar als het echt de applicatie betreft moet functioneel beheer wel verstand hebben van de applicatie. #00:29:02-0#

Met opmerkingen [M107]: C7 End user training
C10.4 Manage applications

Interviewer: Oke. #00:29:02-4#

Person 1: Anders dan doe je niets. #00:29:04-1#

Interviewer: Oke. Het managen van de applicatie dat ligt eigenlijk volgens mij dus hier intern, functioneel beheer. #00:29:13-1#

Person 1: Ja in samenspraak met de leverancier. #00:29:16-3#

Met opmerkingen [b108]: C10.4 Manage applications

Interviewer: Heb je daar nog speciale skills voor nodig om dat te kunnen. Moet je ergens verstand van hebben. Is het handig dat je dat opneemt . ik bedoel bijvoorbeeld ik moet iemand hebben die verstand heeft van applicatie X,Y, Java kennis. #00:29:38-4#

Person 1: Dat neem je niet op in de SLA. #00:29:40-1#

Interviewer: Nee, dat hoeft je niet mee op te nemen in de SLA. Dit framework helpt je juist #00:29:45-1#

Person 1: Ja #00:29:45-1#

Interviewer: Stel je voor... #00:29:46-9#

Person 1: Dat is wat ik zeg, functioneel beheer moet gewoon verstand hebben van die applicatie. En een beetje technische kennis zou op zich natuurlijk handig zijn, dat je iets weet. #00:29:57-0#

Met opmerkingen [M109]: C10 Applicaties / Applications
C7 End user training
C9 Infrastructuur

Interviewer: Moet hij iets weten van de infrastructuur? #00:29:59-7#

Person 1: Nee, dat nog niet eens zo zeer. Maar wel misschien bepaalde foutmeldingen dat #00:30:07-2#

Interviewer: Ja.....ja #00:30:10-4#

Person 1: dat die.....dat ze weten welke foutmelding #00:30:16-8#

Interviewer: Ja... #00:30:16-8#

Person 1: wat is #00:30:17-5#

Interviewer: Oke. #00:30:18-4#

Person 1: En dat ze weten wat ze er mee aan moeten #00:30:22-0#

Interviewer: Oke #00:30:22-4#

Person 1: Of dat ze de leverancier bijvoorbeeld kunnen vertellen dat het de server is. #00:30:29-3#

Interviewer: Wat er aan de hand.....ja, ja, ja oke. Ja oke dus dat is #00:30:32-6#

Person 1: Dus echt echt hele basis kennis. Ze moeten functioneel gewoon veel verstand hebben van die applicatie, want anders dan kan je niets. Want dan kan je ook niet tegen de leverancier vertellen wat er aan de hand is. #00:30:45-5#

Met opmerkingen [M110]: C7 End user training

Interviewer: Nee maar, oke, oke.....ff kijken. Op het moment dat je dus gaat outsourcen, breng je dat in kaart. Van goh wij hebben dit nodig #00:30:57-7#

Person 1: Ja #00:30:57-7#

Interviewer: als je dat hier opschrijft in dit framework kun je dus gaan kijken: heb ik die mensen of moet ik mensen daarvoor gaan inhuren. #00:31:07-5#

Person 1: Ja #00:31:08-1#

Interviewer: Oke. Dus dan kun je ervoor kiezen om een kruis neer te zetten of je zegt van ja ik heb mensen met een bepaalde skill nodig. #00:31:16-9#

Person 1: Ja.....nee dan heb je wel mensen echt wel met een bepaalde skill nodig, vind ik wel. Het moet gewoon goed zijn. #00:31:27-8#

Interviewer: En vind je dat handig in het framework dan op te nemen om te controleren om te kijken van goh hebben wij die mensen in huis of moeten we daar mensen voor aantrekken. #00:31:36-3#

Met opmerkingen [M111]: E1.a ground

Person 1: Ja of mensen opleiden. #00:31:37-6#

Met opmerkingen [M112]: E1.b warrant

Met opmerkingen [M113]: E1.c claim

Interviewer: Kun je daar een voorbeeld van geven?.....hoeft nu niet zo 1,2,3 Maar het is er. Oke. Het monitoren van gegevens die eruit komen, doen jullie dat? #00:32:03-2#

Person 1: Dat is intern #00:32:04-0#

Interviewer: Intern, dus dat gaat ook niet outsourcen #00:32:06-7#

Person 1: Nee #00:32:06-7#

Interviewer: maar dan denk je daar over na bij dinges #00:32:09-4#

Person 1: Nee #00:32:09-2#

Interviewer: Dat is gewoon altijd intern, oke. Monitoring van de applicatie? #00:32:13-5#

Person 1: Dat wordt door de leverancier.....jawel #00:32:19-3#

Met opmerkingen [b114]: C11 Monitoring
C4 IT Vendor management

Interviewer: Dus de leverancier komt dus op het netwerk, de leverancier gaat dus kijken draait de applicatie nog. De leverancier gaat kijken van als de applicatie nu crasht moeten wij actie ondernemen. #00:32:33-6#

Person 1: Nee, oke.....er komt hier natuurlijk in eerste instantie komt een melding intern binnen dat er een applicatie niet doet. #00:32:41-2#

Interviewer: Inderdaad. #00:32:42-1#

Person 1: Maar dat noem ik geen monitoring, maar dat noem ik een piep systeem. #00:32:44-8#

Interviewer: Dat is dus monitoren. Ik monitor dat iets draait. Je bent namelijkje monitort de applicatie. Kijk bij de andere bij de SAAS oplossing dat ligt bij de leverancier. De leverancier monitort dus als die SAAS oplossing werkt. #00:33:06-3#

Person 1: Ja, dat klopt, is waar #00:33:08-1#

Interviewer: Dus als dit #00:33:09-9#

Person 1: is waar. Ja nee intern. #00:33:15-7#

Interviewer: Zijn er dan nog speciale functies voor nodig? Of moet je bepaalde kennis hebben, heb je ergens verstand van nodig? #00:33:32-4#

Person 1: Nou ja, het is wel handig om verstand te hebben van het monitoringssysteem wat we hebben, want anders dan kom je er niet. #00:33:37-7#

Met opmerkingen [M115]: C11 Monitoring
C10 Applicaties / Applications

Interviewer: Ja inderdaad. Hebben jullie dat dan in huis? #00:33:40-9#

Person 1: Ja, dat hebben wij in huis. #00:33:42-9#

Interviewer: Het monitoren van het netwerk, infrastructuur doe je dus niets bij het contracts dus. Data analytics.....ook niet. Dus denk aan als je dus.....je gaat dat inrichten, mensen vullen de applicatie, mensen van buiten af die gaan dus.....de tool gebruiken, die vullen de gegevens in, moeten rapportages gedraaid worden. #00:34:23-8#

Person 1: Dat gebeurt intern. #00:34:24-6#

Interviewer: Ja dat gebeurt dus intern. Heb je dan nog mensen die met speciale skills nodig hebben die dus.....die rapportages kunnen maken? #00:34:33-7#

Person 1: Ja #00:34:34-8#

Interviewer: Kun je daar een voorbeeld van noemen voor die gegevens? Dus denk aan #00:34:40-3#

Person 1: Wat er bij ons.....bij ons worden er bepaalde programma's gedraaid waarbij je sql kennis nodig hebt bijvoorbeeld. Dus dan is het wel heel handig om te weten hoe de schema's van je applicatie eruit zien en hoe ze met elkaar verbonden zijn. #00:34:54-0#

Met opmerkingen [b116]: C10 Applicaties / Applications

Interviewer: En de output daarvan? #00:34:56-1#

Person 1: De output.... is ook intern. #00:35:00-5#

Interviewer: En heb je daar nog speciale skills voor nodig? Denk aan business intelligence. #00:35:06-1#

Person 1: Ja natuurlijk. Nou ja.....wat ik altijd vind is dat je ook dat als je dat soort rapporten maakt en diegene die het dan moet analyseren, die moet dan ook zeg maar wel verstand hebben van de uitkomst van het rapport. #00:35:23-5#

Interviewer: Ja maar dat is logisch. #00:35:24-8#

Person 1: Ja en voor de rest niet eigenlijk. Je moet gewoon goed kunnen analyseren, punt. #00:35:34-3#

Interviewer: Oke top. Bij het opzetten van het huidige nieuwe SLA #00:35:40-1#

Person 1: Ja #00:35:40-5#

Interviewer: zet dit framework je aan het denken? #00:35:42-5#

Person 1: Yep, tuurlijk ja #00:35:46-0#

Interviewer: Kun je het framework gebruiken bij de nieuwe SLA? #00:35:48-3#

Person 1: Ja #00:35:50-1#

Interviewer: Zou je het framework direct gebruiken bij het opstellen van de nieuwe SLA? #00:35:54-6#

Person 1: Ja #00:35:56-4#

Interviewer: Wil je het framework ontvangen? #00:36:01-6#

Person 1: Graag #00:36:02-9#

Interviewer: Dank je wel voor dit interview #00:36:07-9#

Person 1: Alsjeblieft #00:36:18-8#

Interviewer: Ja de termen die zijn allemaal goed, die erin staan. Zijn er nog termen die je anders zou moeten hebben? #00:36:20-2#

Met opmerkingen [M117]: D2.a ground

Person 1: Nou weet je...het is ... als je gaat kijken bijvoorbeeld naarmisschien kan je de assets en capabilities anders omschrijven. #00:36:32-6#

Met opmerkingen [M118]: D2.b warrent

Interviewer: Anders omschrijven als hoe bedoel je? #00:36:34-7#

Person 1: Het is vrij technisch #00:36:36-9#

Met opmerkingen [M119]: D2.b warrent

Interviewer: Ja klopt #00:36:38-7#

Person 1: Niet iedereen die zich bezig houdt met SLA's heeft ook een technische achtergrond. Ik denk dat het voor mensen best moeilijk is om #00:36:53-2#

Met opmerkingen [M120]: D2.c claim

Interviewer: Ja #00:36:54-3#

Person 1: om een onderscheid te maken tussen assets en capabilities. #00:36:59-7#

Interviewer: Vandaar dus: is de definitie helder van een asset en een capability. #00:37:04-5#

Met opmerkingen [M121]: Niet matrix – discussie niet helder

Person 1: Ja misschien...nou ja misschien dat je dat, zou je dat ergens #00:37:08-9#

Interviewer: Neer kunnen zetten? #00:37:10-8#

Person 1: Ja, zou je een soort woordenlijst of zo, weet ik veel een soort legenda of hoe je het ook noemen wilt. #00:37:16-0#

Met opmerkingen [M122]: E.4

Met opmerkingen [M123]: Niet matrix – wat is alles legenda

Interviewer: Oke #00:37:16-5#

Person 1: Ik denk dat dat voor mensen best handig is. #00:37:20-6#

Interviewer: Dank je wel #00:37:31-6#

Bijlage 10: Interview 3

In deze bijlage bevindt zich het transcript van interview 3

00:00:11

Interviewer: de hele master ben ik eigenlijk helemaal doorlopen en nu ben ik dus aan het afronden, ik zit dus in van mijn afstudeerfase.

00:00:19

Interviewer: Waar doe je het precies?

00:00:20

Interviewer : open universiteit en daarvoor alles doorlopen bedrijfsprocessen gehad, business rules, it governance en dan nu echt aan het afstuderen Ik doe het al een jaar. Het is twee keer een half jaar. Dat is eigenlijk alles. Hier onderzoek eigenlijk opstellen en laten goedkeuren. En nu is het daadwerkelijk de uitvoering ervan. Ik ben nu bezig met alle interviews aan het afnemen. Daarvoor hebben we ook eerst een framework, wat ik je over de e-mail gestuurd met framework, wat we met zeven studenten hebben ontwikkeld. Elke student gaat bij zijn eigen organisatie of 7 mensen iets interviews afhalen. werkt het model wat wij bedacht hebben en werkt dat en kun je dat gebruiken bij het outsourcen. En als dat gebeurt ja wat voor effect heeft het dan eigenlijk.

00:01:27

Speaker 2: En wat doe je dagdagelijks bij organisatie y.

00:01:29

Interviewer: Ik ben werk nu voor verschillende dingen. Goed ik heb verschillende functie business analist, informatieanalist. Ik werk voor de sector Governance bij persoon y.

00:02:57

Interviewer: ik heb er een uur voor gepland staan voor de vragen en de matrix .

00:03:09

Speaker 2: ja, dat zag ik maar dat kon ik niet zo heel veel mee.

00:03:25

Interviewer: We nemen een SLA die je jongleden hebt gedaan of je daar doorheen loopt. van Kijk kunnen we het plotten eigenlijk ook op het model En is het haalbaar. Eigenlijk het model zoals ik vraag Geef dus een voorbeeld van een eerder genomen outsourcing beslissing geweest. En dan past het eigenlijk op het framework. het framework is eigenlijk op zicht wel. Hoe is het framework tot stand gekomen is.

00:04:10

Interviewer: We zijn met zeven studenten. Heeft elke student heeft een onderdeel gekregen vanuit het perspectief groep te kijken van hoe gaat eigenlijk outsourcing en wat wordt eigenlijk geoutsourced. Hoe komt dat. vanuit mij perspectief.

00:04:24

Interviewer: Ik had green IT. vanuit het greenIT. Hoe komt het tot stand eigenlijk tot het IT capability en assest vanuit de organisatie. Als je dus gaat outsourcen wat ga je raken eigenlijk en we dus met z'n allen hebben dan een matrix ontwikkeld eigenlijk. Voor mij is dit ook de eerste keer dat ik dit interview ook doet dus ik heb er ook nog.

00:05:09

Interviewer: Waarschijnlijk heb je je gehoord dat je best wel veel doet aan outsourcing doet of SLA's opmaakt en kunnen we daar een z'n contract op plotten.

00:05:25

Speaker 2: Ja Misschien wel leuk om dan nog government contracten te nemen wat ik doe. ik zie het al wel bij transport en logistics, maar doe natuurlijk met mijn team ook behoorlijk veel voor eigenlijke het team van persoon x government. dus wat mij betreft kan daar wat je wil ik kan er dus eentje hebben dat gewoon organisatie x dan in dit geval wat we doen waar we een SLA hebben wat ook kan is Organisatie XX.

00:05:57

Speaker 2: Het spring contract, maar dat is met India doen we dat. En dat is dus eigenlijk geen IT maar dat is meer finance en administration en is misschien niet zo goede keuze dus laten we organisatie x dan maar doen, daar ben ik ook de SDNI van.

00:06:16

Interviewer: ik wel zeggen alle namen die genoemd worden uit het SLA contract ontstaan worden allemaal geanonimiseerd.

00:06:31

Interviewer: Zodat iedereen zijn veiligheid gewaarborgd is. ook vanuit organisatie y dat gewoon alles gewaarborgd is en dat daar geen problemen mee kunnen komen.

00:07:01

Interviewer: Je begon al direct al van toen het model zag van wow zijn eigenlijk de begrippen die instaan zijn ze een beetje logisch voor jou.

00:07:11

Speaker 2: Ja dat wel. Maar ik had zoiets van en dan.

Met opmerkingen [b124]: D1 heid begrippen

00:07:18

Interviewer: zijn ze hanteerbaar en begrijpbaar eigenlijk afwachten wat het voorstel maakt. Als je dus aan outsourcing gaat doen dat wel.

00:07:25

Speaker 2: Als ik daar zo naar kijkt. Het zijn allemaal termen die ik ken die we natuurlijk gebruiken bij Contracten bij klanten.

Met opmerkingen [M125]: D1 Helderheid begrippen
D2 Compleetheid

00:07:40

Interviewer: ik heb namelijk een model zou moeten helpen. Stel je voor je gaat iets outsourcen, de capability of een asset binnen één van de domeinen bijvoorbeeld vanuit de infrastructuur. een capability als in of een asset, zoals een server ga je outsourcen. Zou dit model daar dan bij helpen omdat je inzicht te geven van dingen die je gaat raken. Je hebt IT assets en capability en assets is zeg maar iets wat jij beheert, iets fysiek, zoals een server of inderdaad software.

00:08:33

Interviewer: capability is eigenlijk zeg maar wat mensen bezitten wat het kan, wat het doet. als je dat gaat plotten dus op die matrix en dat ga je dus outsourcen. Beleg je dus bij een andere organisatie neer. Dan moet je een beslissing over maken van als wij dit gaan outsourcen raken we dat dus kwijt. En daar zit mijn model eigenlijk ook voor bedoeld. Als je dit dus gaat invullen dat je dus weet van mij, dit gaan wij dus bij een andere partij leggen dus dit raken wij soort van kwijt. Zou zo zo model daarbij kunnen helpen of zou je zeggen van

00:09:12

Speaker 2: Wellicht ongetwijfeld. Ik sta altijd open voor nieuwe dingen dus ongetwijfeld zal dat helpen, maar je moet me even iets verder en misschien aan de hand van de antwoorden die ik geef dat het misschien wat duidelijker wordt.

Met opmerkingen [b126]: D1 Helderheid begrippen

00:09:30

Speaker 2: Kijk er zijn natuurlijk allerlei modellen beschikbaar die je kan gebruiken als outsourcing doet. we hebben natuurlijk binnen organisatie y een schitterend framework waar allerlei dingen in staan die je kan gebruiken bij overname van personeel. En vraag me niet van wat staat op pagina 8 van dat en dat. Nee dat trekt er gewoon bij dit kan mij helpen. Dit is een template voor. Dit ga ik gewoon lekker invullen weet ik zeker dat ik niks vergeet. Vanuit dat perspectief denk ik van ook zo iets van gebouwd en gemaakt hebt. Dan zou het ongetwijfeld helpen.

Met opmerkingen [b127]: E4 Aanvullende elementen

00:10:21

Interviewer: Dit model, dit framework is ontwikkeld op basis van Wetenschappelijke artikelen. Ik weet dus niet hoe organisatie y dat heeft gedaan. Het is een goede om er naast neer te leggen. Zullen we anders gewoon het contract doorheen lopen.

00:10:46

Speaker 2: Het contract of een of zal ik gewoon een SLA / de rapportage die daarover gemaakt wordt daarbij pakken dat is misschien het makkelijkste.

00:11:11

Interviewer: Er staat waarschijnlijk niet in wat je allemaal gaat outsourcen maar voor meer als rapportage. Ik weet niet hoe organisatie y dit doet.

00:11:17

Speaker 2: Ja dus in de rapportage staat precies alle onderdelen die we moeten doen voor de klant.

Met opmerkingen [M128]: C12 Data analytics

00:11:25

Interviewer: Ja inderdaad ja dat is inderdaad het handigste.

00:11:27

Speaker 2: Ja ja op prestatie indicatoren. Dat is gewoon een incident beheer voor een productie omgeving, server verzoeken goed analyseren probleem, klachten beheer, configuratie beheer, wijzigingen beheer, beschikbaarheidsbeheer, continuïteitsbeheer, beveiligingsbeheer en nog iets met serversniveau dat is dat zijn de KPI's die we hebben.

Met opmerkingen [M129]: C12 Data analytics
C10.3 Maintain applications
A3.2 Hardware / incl componenten
A1 Gegevens / Data

00:12:06

Interviewer: Hoever staat dat tot de assets en capabilities die dan geoutsourced worden. dus voor organisatie x dus doen.

00:12:14

Speaker 2: Ja we hebben inderdaad misschien dat ik dat kan toelichten. We hebben twee software applicaties, de simulator in de aggregator. De ene aggregereert allerlei XML bestanden in het e-herkenning domein en de simulator daar kan je tegen aan praten kan je kijken of de software die een e-herkenning makelaars, dus bijvoorbeeld een KPN of een connectus of IWelkome of zij hun software goed gebouwd hebben.

Met opmerkingen [M130]: A2 Applicaties / Applications
A1 Gegevens / Data
A4 Samenwerking

00:12:48

Speaker 2: En daarmee kun je inloggen bij een overheidsinstelling, dus bij de Belastingdienst of bij een gemeente voor aanvragen voor vergunningen of bij tegenwoordig ben je ziektekostenverzekeraar enzo. met je DIGID maar voor bedrijven is dat e-herkenning.

00:13:08

Interviewer: doen wij die software die ontwikkelen wij die zelf ook dan verder eigenlijk bij het outsourcen of dat ligt bij de klant.

00:13:14

Speaker 2: Nee, dat doen wij zelf.

00:13:20

Interviewer: en dan dus de implementatie ligt namelijk aan hier bij, dat wij zelf als de software is die ontwikkeld wordt dat implementeren we ook.

00:13:28

Speaker 2: Ja, dat klopt.

00:13:28

Interviewer: en na het onderhoud gok ik dus ook.

00:13:31

Speaker 2: Ja zeker.

00:13:33

Interviewer: daarvoor zit er eigenlijk het dan ook bij de software over verschillende datacenters die we dan eigenlijk moeten beheren.

00:13:41

Speaker 2: Ja, Het is dus een heel klein beetje anders dan anders. Organisatie x heeft Organisatie E als partij het gehost wordt.

00:13:52

Speaker 2: En wij hebben als, noem het onderaannemer Connectus die het technisch applicatie beheer doet, dus de spullenboel die worden staat bij organisatie E. De rest doet connectus voor het contract. Wij zijn partner met hun en zij doen dus technisch applicatie Beheer. Zij rollen nieuwe versies uit, die wij aanleveren. ook gescheiden functies.

00:14:17

Interviewer: inderdaad, dus niet het proces maar dat is applicatie Development, Implementation applications en manage applications.

00:14:34

Speaker 2: Ja inderdaad. Dat klopt.

00:14:34

Interviewer: Die doen we dus alle allemaal doen. daarbij wat komt er eigenlijk allemaal bij kijken voor assets en capabilites moeten wij iets van hardware en moeten we iets voor regelen of iets voor een netwerk. Dat ligt dus allemaal eigenlijk bij Organisatie E.

00:14:57

Speaker 2: Ja de de infrastructuur en de hardware wel, maar wij moeten aangeven Connectus, in deze van de firewall, moet dit poortje open staan. Deze tokens moeten er zijn zodat jantje, pietje en klaasje kan inloggen op de omgeving enzovoorts.

00:15:20

Speaker 2: Daar doen wij eigenlijk tegen samenwerking met de verschillende organisaties.

00:15:38

Interviewer: Daarbij horen eigenlijk ook allemaal capability die wij dus leveren eigenlijk aan de

Met opmerkingen [M131]: C10.1 Develop applications

Met opmerkingen [M132]: C10.2 Implement applications
C10.3 Maintain applications
C10.4 Manage applications

Met opmerkingen [M133]: A4 Samenwerking
A3.1 Facilities / data centre

Met opmerkingen [M134]: A4 Samenwerking
C10.3 Maintain applications
C10.4 Manage applications

Met opmerkingen [M135]: A3.2 Hardware / incl componenten
A4 Samenwerking
A3 Infrastructuur

Met opmerkingen [M136]: A4 Samenwerking

desbetreffende klant wat voor capability zijn dat eigenlijk, dus dat zijn mensen die dus ervaring hebben in bijvoorbeeld Java of programmeren.

00:16:01

Speaker 2: Ja, Java, anqueler, de frameworks die daarbij horen, sping, springboot enz. die capability maar die zitten bij mij in het team. Dan heb je de capability bij connectus. Dat je kennis hebt van de infra, van systemen, Linux is dat met name of althans redhead die capability Heb je ook. Uiteraard.

00:16:30

Interviewer: Ja, dus eigenlijk alle skills die je nodig hebt zijn om software te ontwikkelen.

00:17:04

Speaker 2: Ja

00:17:13

Interviewer: Zijn er nog speciale keuzes gemaakt om dit voor dit te doen eigenlijk zeg maar het outsourcen, want zij zijn eigenlijk bij ons komen organisatie x om dit te outsourcen.

00:17:25

Speaker 2: Ja, ze hebben zoals ze bij overheidsinstanties natuurlijk gratis een aanbesteding is. Aanbesteding plichtig dus hebben geloof ik de drie partijen ingeschreven en wij hebben het gewonnen.

00:17:40

Speaker 2: Twee en half jaar geleden en toen hebben wij van de vorige partij hebben wij de simulator overgenomen de aggregator was een bouwset van organisatie x zelf. Dus die hebben wij zelf helemaal opnieuw opnieuw gemaakt.

00:17:54

Interviewer: en waarom hebben jullie deze helemaal opnieuw gemaakt?

00:17:56

Speaker 2: Dat was de vraag van de klant. Het was in ieder geval oude zooi, de klant heeft zelf geknutseld, dat was niet meer. Als je maar één dingetje aan moest passen, was je weet ik hoe lang bezig. En wij hebben dat gewoon in professionele programmatuur gebouwd met een anqueler front-end en java.

00:18:18

Interviewer: en tijdens het overnemen van het contract eigenlijk zijn er nog speciale dingen waar je eigenlijk op gaat letten eigenlijk voor het opzetten van een sla. Dus welke skills in huis welke skills moet inhuren.

00:18:35

Speaker 2: Ja, Uiteraard is het natuurlijk. Het kwam sowieso bij mijn team uit hey, jij hebt hebt de Javanen. men wil een java applicatie ontwikkelen. daar hebben we een team samengesteld van programmeurs die het konden herbouwen. Er zat een aparte projectmanager op die dat gedaan heeft. Dus, ja uiteraard hebben we gekeken naar welke skills hebben we nodig inderdaad en hoeveel connectus het aangeleverd krijgt moeten duidelijk speciale dingen gebeuren enzovoorts.

00:19:12

Interviewer: En die beslissingen die je eigenlijk allemaal genomen heb, schrijf je die ergens op of hou je dat ergens bij, van deze mensen hebben eigenlijk allemaal nodig. Of zijn er nog dingen die je zegt van. nee dat doen we gewoon zo uit beetje natte vinger werk.

Met opmerkingen [M137]: C10.1 Develop applications
C10.2 Implement applications
A3.4 Software / incl middleware

Met opmerkingen [M138]: C10.1 Develop applications
A4 Samenwerking
A1 Gegevens / Data

Met opmerkingen [M139]: C10.1 Develop applications
C10.2 Implement applications

Met opmerkingen [M140]: A4 Samenwerking
C10.1 Develop applications

00:19:29

Speaker 2: Ja dat gaat wel iets te ver natuurlijk. We hebben over de jaren heen heel veel kennis en ervaring opgedaan, dus dat zit vanzelf in de aanbidding die we maken. De beantwoording van de vraag naar een aanbesteding dus dat is niet echt wat je zegt van daar doen we een gooi naar.

00:19:52

Interviewer: En inderdaad het gaat namelijk over als je als je die beslissing neemt. Wij gaan dus nu wat outsourcen. Dan moet je precies van wat. Wat gaan wij eigenlijk allemaal leveren aan de desbetreffende klant.

00:20:06

Speaker 2: Dat ligt vast in de of in de aanbesteding zo van zelf dit moeten jullie doen. Daar moeten jullie dus een aanbod voor een offerte voor maken en je heel veel vragen beantwoorden als je uiteindelijk wint. Ja dan moet je dat allemaal in een transitie en transformatie project zetten.

00:20:27

Interviewer: Zou je dat hier ook op kunnen plotten.

00:20:30

Speaker 2: Ja vast, denk ik.

00:20:41

Interviewer: Ik weet dus niet wat er allemaal instaat eigenlijk is zo'n contract. maar mijn vraag is eigenlijk kunnen we dat gewoon op plotten dan van wat zij dus allemaal, wat je nodig hebt en aangeeft. Want dat is juist voor het onderzoek om te kijken van het doel van het interview is om te kijken is model compleet en mis eigenlijk misschien nog bepaalde onderdelen. Als je dus een outsourcing gaat doen en of dus ook daadwerkelijk dit kan helpen bij je beslissing maken van. Voor ons als in de andere partijen van kan maar zo zijn bijvoorbeeld dat je beslissingen worden genomen die op strategisch belang is. Dat ze dat eigenlijk helemaal niet willen gaan outsourcen en dat je kunt zeggen van goh als je deze capabiliteit weg gaat nemen dan heeft dat dus effect op je strategie op je toplaag. Dus zeg maar vanuit strategisch wil wil je ergens heen, maar als je die capabiliteit weg gaat zetten dus bij de andere organisatie dan krijgt dus organisatie x of Organisatie y die heeft zo iets van ja. Dat heeft dus een effect op dat niveau. Snap je?

00:22:08

Speaker 2: na nog niet helemaal kan je ook gaan kijken in het gewoon eens pak er is ééns beet en bevraag mij over wat je dan wilt weten.

00:22:15

Interviewer: als je wilt dan hebben ze een contract maar zo'n outsourcing contract die we dan plotten dan we hebben dan dus maar één van die rapportages

00:22:27

Interviewer: Ik zie alleen. Ik ken hem niet

00:22:29

Speaker 2: Ja, maar goed dat gaat dan over de KPI's . Inderdaad waar we op moeten rapporteren inderdaad.

00:22:35

Interviewer: ja en onder elk KPI zal waarschijnlijk assets en capabilities staan waar gekeken wordt waar die dingen op gebaseerd is. Kun je dan een voorbeeld geven van wat onder 1 zo KPI valt, dus wij zeg maar wij hebben dus in de geval software die wij dus maken voor hun, daar vallen dus mensen onder

Met opmerkingen [b141]: E1 Situaties

Met opmerkingen [M142]: C12 Data analytics

maar die mensen hebben dus verschillende skill sets. Die hebben zij dus niet, die huren zij dus in bij ons om die organisatie dus. dat laten te lopen. Heeft dat effect op bijvoorbeeld de infrastructuur die wij moeten aan doen voor deze sla. Moeten wij daar nog wat voor doen iets van een planning, onderhoud

00:23:25

Speaker 2: zeker, Allemaal sterker we beginnen inderdaad samen met organisatie x gezeten vanaf jullie willen dit. Wij denken dat je dan deze infrastructuur nodig hebt om het netjes te doen en organisatie x dat snappen we maar wij zijn gedwongen winkelnering bij organisatie E als wij dit opvragen gaat veel te veel geld kosten dus moet kijken of je de omgeving wat eenvoudiger kunt opzetten is er een soort wisselwerking met de klant

Met opmerkingen [M143]: C12 Data analytics
C9 Infrastructuur
A4 Samenwerking

00:23:58

Interviewer: en daar hebben jullie zeg maar ook gekeken naar een datacentrum of naar de hardware componenten

00:24:06

Speaker 2: hardware en componenten inderdaad dat wat je kunt afnemen bij de cloud.

Met opmerkingen [M144]: A3.2 Hardware / incl componenten
C9 Infrastructuur
A4 Samenwerking

00:24:15

Interviewer: implementatie ook dus zeg maar die eigenlijk van deze hardware moeten dit allemaal geregeld worden of totaal niet. dus het implementeren van de nieuwe infrastructuur wat er allemaal geregeld worden. Skills die er voor nodig zijn om machines,

00:24:47

Speaker 2: Ja, natuurlijk.

00:24:47

Interviewer: onderhoud daarbij ook bij?

00:24:47

Speaker 2: Ja zeker

00:24:47

Interviewer: En het beheer dan ligt het beheer er van.

Met opmerkingen [M145]: C9 Infrastructuur
C10.1 Develop applications
C10.3 Maintain applications

00:24:56

Speaker 2: Dit ligt bij ons. Wij doen ook het beheer van de software.

Met opmerkingen [M146]: C10.4 Manage applications

00:25:09

Interviewer: Om dit als beslissing te maken. Dat wij dit doen. Dat hoort er gewoon standaard bij of is specifiek wat bedacht dat wij dit gaan doen.

00:25:19

Speaker 2: Nee, dit was de vraag vanuit de aanbesteding.

Met opmerkingen [b147]: E1 situatie

00:25:23

Interviewer: En zijn er nog meer dingen die binnen dit en SLA vallen die wij overnemen pakken moeten uitvoeren verplichtingen op hebben.

00:25:35

Speaker 2: Anders dan de infra, ja ook de software natuurlijk. Dus als je wat je ziet bij infrastructuur volgens mij in de applicatie zat had je ook al staan op de skills ook bij neer gezet die staat bij infrastructuur, de software en de middelen monitoring doen we uiteraard ook wordt de aggregator is 7x 24 applicatie.

Met opmerkingen [M148]: C9 Infrastructuur
A3.4 Software / incl middleware
C11 Monitoring

00:26:06

Interviewer: En hoe doen we dat eigenlijk. Heb je daar nog speciale mensen voor moeten aannemen

00:26:15

Speaker 2: nee dat nemen we af bij connectus dus connectus heeft een pool van mensen die om al 7 x 24 uur dienstverlening doen voor hun klanten. En daar kwam organisatie x als klant voor ons en zij monitoren dat als het fout gaat worden ze uit hun bed gepiept.

Met opmerkingen [M149]: A4 Samenwerking
C11 Monitoring

00:26:35

Interviewer: Oké dus die skills die outsourcen wij de eigenlijk die skills hebben wij niet maar zo'n zo'n helpdesk.

00:26:47

Speaker 2: Dat hebben we wel maar we hebben er voor gekozen om te partneren met connectus.

Met opmerkingen [M150]: A4 Samenwerking

00:26:52

Interviewer: Inderdaad, maar in dit geval outsourcen dat gedeelte de connectus zelf dus dat doen wij dus niet. wij maken van die beslissing dat connectus dit eigenlijk doet. worden er nog ergens rekening mee gehouden? of wordt er nog wat besproken van goh jullie gaan dit alleen doen, hoe gaat dat eigenlijk want je maakt je een besluit om met monitoring dus bij connectus neer te leggen. Dat besluit is gebaseerd op iets.

00:27:26

Speaker 2: Het pakket wat we hebben afgesproken inderdaad dat je op het moment dat we de aanbesteding hebben gewonnen hebben met Connectus is om tafel gezeten van nou. Wij gaan dit doen. zij hadden zo iets voor een bepaald werk pakket een offerte gemaakt. Daarvan zeggen van dat is allemaal gehonoreerd door de klant het is een aanbesteding dus wordt alles gehonoreerd dus connectus ga er voor zorgen dat het werkpakket wat we met jullie hebben afgesproken dat dat daadwerkelijk gaat vliegen dat dat daadwerkelijk geïmplementeerd wordt.

Met opmerkingen [M151]: A4 Samenwerking

00:28:00

Interviewer: Ja precies dus ja precies is eigenlijk Connectus die beheert dat en zij hebben daar eigenlijk skills voor.

00:28:31

Interviewer: zijn er nu eigenlijk ook nog andere dingen zoals de data analyses of op architectuur.

00:28:35

Speaker 2: Architectuur in de zin van de aggregator. Een van die twee applicaties werd herbouwd. We hebben daar natuurlijk zelf wel een architectuur voor bedacht met allemaal componenten die op elkaar aansluiten. Dus ja.

Met opmerkingen [M152]: C8 Architectuur
C10 Applicaties / Applications
C8.2 Architecture implementation

00:28:54

Interviewer: Oke, daar heb je dus eerst een architectuur planning gehad dus om te kijken voor

00:28:59

Speaker 2: Ja en het is ook afgestemd met organisatie x, zo willen we dingen doen. Vervolgens is het agile in sprints gebouwd.

Met opmerkingen [M153]: C8.1 Architecture planning

00:29:07

Interviewer: Inderdaad en het onderhoud van de architectuur kan mogelijk veranderen.

00:29:12

Speaker 2: Ja dat doen wij, dat nemen wij mee inderdaad als er changes zijn dan kijken we naar.

Met opmerkingen [M154]: C8.3 Architecture Maintenance

00:29:19

Interviewer: Ja inderdaad dus eigenlijk het manage, het onderhouden.

00:29:22

Interviewer: End user training. doen we daar ook aan. dat de software De mensen die eigenlijk de software gaan gebruiken, trainen wij ook?

00:29:37

Speaker 2: Nou voor de simulator die was al in de lucht dus die, daar hebben we niet echt training voor hoeven gegeven omdat dat we daar gewoon zijn doorgegaan en daar waar organisatie x is dat al deed bij de nieuwe deelnemers doen ze dat nog steeds.

Met opmerkingen [M155]: C7 End user training

00:29:58

Speaker 2: Bij de aggregator hebben we wel een voor de eind gebruiker, dat zijn dan de mensen, kijk de output van de aggregator is min of meer hetzelfde gebleven dus voor de deelnemers verandert daar niks, daar hebben we geen training geven, maar de eind gebruiker, dus de twee medewerkers van organisatie x zijn niet om het laten we zeggen het beheerscherm maar zijn hun dingen kunnen doen. Ja daar hebben we ze mee aan de hand genomen. Uiteindelijk is ook een document een handleiding geworden opgeleverd van wat zij dan precies moeten doen. Ze waren natuurlijk al betrokken in het hele traject. ze weten wisten al hoe de schermen er uitzagen, Maar ja er is wel een soort van training geweest ja zeker.

Met opmerkingen [M156]: A4 Samenwerking
C7 End user training

00:30:48

Interviewer: is dat eigenlijk nog iets van personeel in of uit gegaan eigenlijk.

00:30:54

Speaker 2: Nee, Het enige wat je met personeel zou kunnen zeggen denk ik in deze is dat wij van de laatste leverancier kennis overdracht hebben gehad met name de simulator of eigenlijk alleen maar de simulator. We hebben zelfs geen personeel overgenomen of gezegd.

00:31:19

Interviewer: en kwa processen is er volgens mij

00:31:25

Speaker 2: We gebruiken de standaard Development processen die binnen organisatie c gangbaar zijn in ASOP, proaction.

Met opmerkingen [M157]: C5 IT Processen

00:31:33

Interviewer: Maar hebben wij dus voor organisatie x dus eigenlijk processen overgenomen dus.

00:31:40

Speaker 2: nee wij hebben ze gedefinieerd. wij hebben gezegd dit gaan we zo bouwen software.

00:31:50

Interviewer: zij bouwen die software zelf, Zij hadden hun eigen software development Huis achtig iets of in kaart staan hoe zij software ontwerpen dat hebben

00:32:00

Speaker 2: Dat zeg je heel mooi maar het gaat erom dat het gewoon één pipo achter hun laptop was die in python of root een beetje aan het klussen was.

00:32:10

Interviewer: Dus ja maar daar hadden ze dus waarschijnlijk iets voor ingericht dat die gozer lekker mooi

achter die laptop kon doen. Maar goed dus. Wij hebben dus wel dat van hun dus overgenomen eigenlijk dat proces bouwen.

00:32:25

Interviewer: Nee.

00:32:28

Speaker 2: Hij hebben gezegd gewoon leuk dat je achter je laptop zit en aan het hacken bent bent. Wij bouwen software vervolgens de organisatie C standaard.

Met opmerkingen [M158]: C10.1 Develop applications

00:32:34

Interviewer: Ja precies maar dan nemen dat dus wel over van hun, dus hun stoppen dus met ze

00:32:40

Speaker 2: ow sorry in dat geval ja klopt we hebben dat overgenomen. Hun proces stop met het ontwikkelen van software en wij gaan het nu inderdaad doen ja.

Met opmerkingen [M159]: C10.1 Develop applications

00:33:04

Interviewer: dus inderdaad het project ontwerp bij implementatie en het onderhoud dus ook allemaal, de samenwerking en de communicatie tussen eigenlijk alle partijen. Doe jij dat ook of ?

00:33:19

Speaker 2: Ja, sterker wij sturen ook aan, ja wij zijn dus end to end eindverantwoordelijk en proberen daarmee inderdaad organisatie x zoveel mogelijk ontzorgen inderdaad

Met opmerkingen [M160]: A4 Samenwerking
A1 Gegevens / Data

00:33:35

Interviewer: vendor management doen we niet aan gok ik.

00:33:38

Speaker 2: Nou ja vendor in deze is natuurlijk wel onze is wel connectus natuurlijk in dezen natuurlijk wel degelijk een leverancier en equinix eigenlijk ook hoewel het contract natuurlijk loopt tussen organisatie x en equinix.

Met opmerkingen [M161]: C4 IT Vendor management

00:33:51

Interviewer: Dus daar hebben we eigenlijk alleen samenwerking met organisatie x en connectus en die heeft niks van ons overgenomen wij hebben puur een samenwerking met hun.

00:34:08

Speaker 2: Ja, wij hebben gezegd, deze spullenboel, deze VM's hebben we nodig om het 1 en ander te doen en de security.

00:34:14

Speaker 2: Dus connectus neemt dus eigenlijk in dit geval voor zijn kiezen eigenlijk alle faciliteiten. Dus datacenter hardware software netwerk inclusief voor de dingen waar het voor is. .

Met opmerkingen [M162]: A4 Samenwerking
A3 Infrastructuur
A3.4 Software / incl middleware
C3 Security
A3.1 Facilities / data centre
A3.3 Netwerk

00:34:47

Speaker 2: Ja dat klopt.

00:34:49

Interviewer: Beveiliging, doen wij daar ook nog wat voor ? heeft organisatie C nog of zit dat gewoon rechtstreeks in de software eigenlijk of hebben wij nog speciale security maatregelen die wij nemen of die mee genomen moeten worden tijdens het contract.

00:35:05

Speaker 2: Dat hebben wij wel A: ja dat hebben we nu gedaan en 2B: wij hebben gezegd er wordt

jaarlijks een pentest gehouden door organisatie x of althans in opdracht van organisatie x door een andere partij. en daar komen bevindingen uit en die bevindingen lossen gezamenlijk op, dus hebben we het gezamenlijk over en gaan wij aan de slag dan wel gaan we.

00:35:40

Interviewer: De pentesten. staan die nu ook opgenomen in het contract ofzo

00:35:42

Speaker 2: Ja staan een vrijwaarin allerlei dingen staan zeker en

00:35:51

Interviewer: innovatie en doe we daar eigenlijk wat mee, dus het proces innoveren het product innoveren.

00:36:01

Speaker 2: Nou ja, precies dat is iets wat we vanuit de laatste CSAP wat ik bij organisatie x en ze zeiden van hartstikke tevreden 8,9 tevreden klant. Edoch hebben ze gezegd van wat we graag zouden zien is dat jullie minder vragen aan ons of dit de weg voorwaarts is maar dat jullie zeggen van jongens zo moeten jullie het doen. wij geven meer advies in plaats van het te doen. Dus dus wij Het is niet zo van nou wij hebben iets moois opgesteld van joh geef je akkoord. Nee joh dit zou je moeten doen. Advies, waarom tekenen bij het kruisje. Inderdaad wij hebben met elkaar afgesproken dat we jullie ontzorgen en dan moet je gewoon dit soort dingen upgrade van het framework gewoon bij blijven in de technologie en kom daar meer vanuit jezelf mee dan dat je het daar met ons over hebt. Jullie zijn de partij die het meeste het meeste verstand van hebben, dus jullie zeggen dit moet je doen en dan gaan wij wel. Als we snappen waarom het moet dan gaan wij bekijken of het budget kunnen hebben.

00:37:17

Interviewer: Ja precies.

00:37:19

Speaker 2: Dat is dus wel een interessante om de komende half jaar daar meer op te focussen en dan zou je inderdaad zien van het product innovation Process Innovation en dergelijk, dat je daar dus meer noem het op gaat focussesen.

00:37:38

Interviewer: Ja en als je dus zeg maar als je het model voor je hebt zeg maar zou dan is het de opmaken van z'n sla je ook hierbij helpen om het überhaupt dus mee te nemen. dus bijvoorbeeld het anticiperen op de toekomst moeten wij aan Proces Innovatie voor hun doen.

00:38:03

Speaker 2: Nou ja het handig denk ik dat er heel veel dingen staan. dat je denkt o ja dat moet ik niet vergeten. Dus ja dat er in dat perspectief zeg ik van nou, dat is wel een goeie ja en nu ook met die CSAP Innovation, dus he Wat je zou moeten doen. Wat doen we eigenlijk te weinig nu in het outsourcing contract met en bij organisatie x en ook bij anderen van he dat moeten prominenter op ons agenda hebben staan. inderdaad en met het team vaker of überhaupt over hebben. We zijn nu twee jaar aan de slag met het contract laten we eventjes pas op de plaats maken wat doen we goed en wat zouden we nog meer kunnen doen en zouden we daar graag natuurlijk ook in dit bedrijf geld kunnen verdienen en hoe kunnen we de klant dus meer ontzorgen enz. Natuurlijk zit je altijd vast bij een overheidsklant aan de aanbesteding en daar kan je heel moeilijk buiten maar ja binnen het domein is wat dat betreft genoeg te doen, dat je kan zeggen ja.

00:39:11

Interviewer: dat is ook fijn en ook de onderdelen zeg maar de capabilities die eigenlijk erop staan is.

Met opmerkingen [M163]: C3 Security
C10.3 Maintain applications

Met opmerkingen [M164]: C2 Innovatie
C2.1 Anticipation
C2.3 Product innovation
C2.4 Technology application

Met opmerkingen [b165]: E1.a ground

Met opmerkingen [M166]: C2.3 Product innovation
C2.2 Process innovation

Met opmerkingen [b167]: E1.b warrant

Met opmerkingen [b168]: E1.c claim

Met opmerkingen [M169]: C2 Innovatie

bijvoorbeeld van 1 van de capabilities is dus iemand die dus product innovatie eigenlijk ook gewoon weet, kent Dat het eigenlijk gewoon mee wordt genomen op de assest

00:39:34

Speaker 2: Eigenlijk wel ja ja precies dat gebeurt nu niet of veel te weinig.

00:39:37

Interviewer: Ja inderdaad fijn omdat het helpt. Dit valt dus eigenlijk dus ook niet eigenlijk in het huidige contract wat nog loopt maar doe je eigenlijk dit zo.

00:39:48

Speaker 2: We doen onszelf tekort zeg ik dan eventjes inderdaad.

00:39:52

Speaker 2: Je kan altijd van joh, ik ben met mijn team ook als services team dan haal de laptop eerste van de eerste maand van het Jaar na jaar fiscale jaar. Zo van hoeveel hebben ingediend bij klanten maar niet. Wij zijn helemaal niet bezig met wat kunnen we gewoon brengen bij de klant zonder dat de klant erom vraagt. Dus eigenlijk zou je zeggen minstens 1 per maand doen. Dit zou je moeten doen. Je moet upgraden van java zes naar java acht.

00:40:43

Interviewer: Inderdaad. Dus eigenlijk is dit model hiermee vooral de bovenkant is dus wel heel interessant.

00:40:52

Interviewer: Ja, dat vind ik wel en denk ik ook zeker.

00:41:00

Interviewer: Is het detail niveau eigenlijk wat hier eigenlijk op staat. Is dat voldoende of zou dat eigenlijk nog een slag dieper in moeten gaan.

00:41:10

Speaker 2: Ja dat is lastig. Ik denk het niet. Ik denk dat je het op high level moet houden omdat als je het te met één of twee spades dieper zet wordt het. Dan is het geen model meer, dan het eigenlijk een stappenplan waar gaat worden. Dus nee ik denk het niet. Ik denk dat dit a4tje dat prettig is maar als je er tien hebt, dan wordt het onoverzichtelijk. Het is een beetje een probleem met een probleem als het goeie aan de management foundation is dat je dat de eerste a4tjes hebt en dan kun je heel veel down drillen, dat zou je inderdaad wel wat meer willen weten over it process development dat je inderdaad tabblad C 11 gaat ik noem eens

00:42:45

Interviewer: geeft het eigenlijk geeft dit model eigenlijk over de informatie die voor nut zijn bij discussies en beslissingen die je moet nemen voorbij outsourcing dus zeg maar.

00:43:02

Speaker 2: Ja Ik denk het wel ik denk dat je inderdaad het overzicht hebt van he, Vergeet dit niet met name.

00:43:09

interviewer: en als het model eventueel uitgebreid zou moeten worden. Waar zou het eigenlijk mee uitgebreid kunnen worden.

00:43:18

Speaker 2: Als ik er zo naar kijk van een afstandje denk volgens mij ben je redelijk compleet. Dat moet

Met opmerkingen [M170]: C2.3 Product innovation

Met opmerkingen [b171]: E1.c claim

Met opmerkingen [b172]: D3.a ground

Met opmerkingen [b173]: D3.b warrant

Met opmerkingen [b174]: D3.c claim

Met opmerkingen [M175]: Niet matrix - Compleetheid

Met opmerkingen [b176]: D3.c claim

Met opmerkingen [b177]: E2.a ground

Met opmerkingen [b178]: E2.b warrant

ook haast ook wel jullie hebben er met z'n allen goed over nagedacht. Als je mij dan nu zo zou vragen mis je nog wat dan moet je in de dingen tegenkomen van oh ja, dat mis ik nog maar niet.

Met opmerkingen [b179]: E2.c claim

00:44:11

Interviewer: Je zou dit eigenlijk model gebruiken bij het opzetten van je volgende contract.

00:44:17

Speaker 2: Dat weet ik niet ik want dat komt omdat we natuurlijk heel veel uitgelegd hebt. Ook dat model is voor het eerst echt zo iets van waar kijkt niet naar. Dus dat is misschien een tip om onder het begeleidend schrijven te hebben van hoe je moet je dit model interpreteren en zien. ik denk dat dat slim is.

Met opmerkingen [b180]: E nut

00:44:55

Speaker 2: en met de vragenlijst dat je misschien iets van een powerpoint van 5 slides erbij hebt waarbij je uitlegt van wat is het. Wat is het model. Waar is het op gebaseerd.

00:45:21

Speaker 2: Dus dus dat dan als je dat hebt kan je dat bepalen. Zou ik het dan de volgende keer gebruiken of niet. Of ga ik toch terug naar het jaar heeft de Management Foundation.

00:46:54

Interviewer: als je dit model zal gebruiken voor het opstellen of beheren van een sla zijn er op het moment dat je zelf denkt van goh.

Met opmerkingen [M181]: E2.a ground

00:47:05

Speaker 2: Ik denk dat het model heel mooi is voor de klant om de uitbesteding uit te zetten. Voor de ontvangende partij, die hebben als goed het is, je mag wel hopen, zeg maar daar lang over hebben nagedacht en hebben daar ervaring mee en hebben eigenlijk standaard dingen tegen aan kan leggen en waar ze discussie over kunnen voeren. Maar het is al geborgd in organisatie. outsourcing zit in onze genen.

Met opmerkingen [M182]: E2.b warrent

Met opmerkingen [M183]: Niet matrix - Handteerbaarheid

Met opmerkingen [M184]: E2.c claim

00:47:40

Speaker 2: Vanuit de klant zou dit een hele mooie tool zijn om na te denken over waar ga ik tegenaan lopen en wat je hier ziet is dat ze daar veel te weinig over nagedacht hebben, want het overkomt ze een beetje.

Met opmerkingen [M185]: E2.b warrent

Met opmerkingen [M186]: Niet matrix - Handteerbaarheid

Met opmerkingen [M187]: E2.c claim

00:47:58

Interviewer: Ja inderdaad, dus dit kan ze dus echt helpen van goh als wij dus zien we ook daadwerkelijk wat dus weg gaan geven of over na moeten denken of wat als risico zou kunnen beschouwd worden en dat als we een beslissing moeten nemen van ja misschien is het niet handig dat we dit doen.

Met opmerkingen [M188]: E2.a ground

00:48:19

Speaker 2: Ja, het kan in ieder geval zeg maar bijdragen in de besluitvorming en of het handig is of niet. Uiteindelijk zeg maar kan je besluiten om iets uit te fassen omdat je zeg maar de financiële kosten voor het zelf te doen. Uitbesteden is altijd duurder.

Met opmerkingen [M189]: Niet matrix - bruikbaar

Met opmerkingen [M190]: E2.c claim

00:48:41

Interviewer: Maar het ligt eraan want je moet ook namelijk de kennis en kunde in huis halen.

00:48:46

Speaker 2: In dat stukje vergeten ze vaak. Als je kijkt naar de resources die ingezet zijn. Dan is altijd duurder omdat je een stukje borging mee hebt zitten als ze niet meenemen in hun eigen organisatie.

Met opmerkingen [M191]: E2.c claim

Bijlage 11: Interview 4

In deze bijlage bevindt zich het transcript van interview 4

00:00:00

Interviewer: Ik ben gereorganiseerd van het bedrijf waar ik werkte naar dit bedrijf, dus als je alle jaren bij elkaar opteld is het uiterlijk vijftien jaar lang iets met IT van de sociale dienst. Daarvoor was ik software engineer, dus ik ben bekend met software ontwikkelingen.

00:01:45

Interviewer: De probleemstelling die voor mijn studie geldt is of wat wij geconstateerd hebben zijn dat organisaties vaak niet goed het overzicht houden van hun resources en door de snelle beweging van de markt willen organisaties eigenlijk ook flexibel mee gaan met insourcen en outsourcen, applicaties aanschaffen en meebewegen. Er is eigenlijk geen framework voor momenteel. Vanuit de wetenschap gericht dat hoe organisaties hun resources in kaart brengen wanneer ze een beslissing maakt van joh wat gaan we eigenlijk doen met sourcing. Elke organisatie heeft zijn eigen idee, beeld hoe ze dat houden wij hebben dus vanuit 7 verschillende onderzoek gebieden gekeken. en is outsourcing beheer resource management, green IT, architectuur, beveiliging en kosten. en waar ik allerlei vooral gekeken naar was zijn IT assets en wat de IT capabilities. IT assets zijn dus, hardware, mensen, de software, netwerk noem het maar op en capability zijn wat mensen kunnen, denk aan skills je Java, programmeer kennis, Strategisch denken kan het eigenlijk niet zo gek verzinnen . Dat hebben wij eigenlijk in een framework gezet en met het onderzoek is het ontwerpen en valideren framework voor organisaties te helpen wanneer zei dus een beslissing gaan maken als hij willen gaan outsourcing of sourcing. Het framework bestaat ook uit twee assen. De eerste as is dus IT assets en capabilities en daar staan eigenlijk alles in. Dat laat ik zometeen even zien. Het is ook eigenlijk gewoon aan de organisaties inzichtelijk te maken van stel je voor, Wij gaan outsourcen of gaan insourcen en wat krijgen we daarbij wat gaan we verliezen, Wat hebben we nodig eigenlijk als wij dus bijvoorbeeld een complete afdeling gaan outsourcen. Dus denk bijvoorbeeld aan hrm we gaan de hele hrm afdeling van de organisatie gaan wij eigenlijk outsourcen wat gaan we eigenlijk allemaal kwijt raken. Wat raakt het ons binnen onze organisatie en dan kun je met het framework alles inzichtelijk maken van wat er gaat gebeuren. Denk aan je verliest mensen, skills denk aan toekomstgericht en uiteindelijk heb je dat allemaal in kaart gebracht en denk je van is er dan eigenlijk wel wijs dat we dit gaan doen, dus het helpt organisatie zeg maar van misschien kunnen we op een andere manier gaan doen.

00:04:51

Interviewer: Voor het interview is het nemen een SLA in gedachten waarbij je bent betrokken geweest, waar je momenteel mee bezig bent of die je al hebt gedaan.

00:05:16

Interviewer: Is het allemaal helder tot nu toe?

00:05:27

Interviewer: Je zit dus allemaal termen staan van de it capabilities, manage applications maintain applications, Implementation applications, IT process developments gegevens data, applicaties op het gebied van infrastructuur in samenwerking met organisaties communicatie denk aan telefonie of gewoon samenwerkingscontracten, data analytics. Als je zo naar het model kijkt zeggen alle termen die hier staan zegt het je wat.

00:06:16

Speaker 2: Anticipation wat wordt daar mee bedoeld?

Met opmerkingen [M192]: D1.a ground

Met opmerkingen [M193]: D1.b warrent

00:06:17

Interviewer: Anticipatie is als je dus met innoveren bezig gaat. dus stel je voor. Wij gaan onze hele development tak die wij hier hebben. Gaan wij eigenlijk bij het beleggen bij een andere organisatie dus als je toekomstgericht wil zijn, dus het anticiperen op de toekomst. Ga je de dan mogelijk kwijtraken of van anticiperen op de toekomst. Momenteel hebben wij daar verschillende mensen voor. Denk aan wij doen bepaalde projecten eigenlijk altijd. Deze manier, daar gaan we naar kijken en dat dus nu bijvoorbeeld zijn, dat mis dan in 1 keer.

00:06:59

Speaker 2: Wat is het verschil tussen maintain applications en manage applications?

Met opmerkingen [M194]: D1.b warrant

00:07:21

Interviewer: Maintain is het onderhouden, het managen is dat iemand die dus eigenlijk gewoon verantwoordelijk voor is. Het kan zijn maar dat partij a die is verantwoordelijk voor om het te onderhouden, Denk aan applicaties upgraden terwijl managen dat jullie zelf intern, dus je hebt er een beheerder opzitten Er moet een gebruiker bij komen en die voert dat in.

00:07:49

Speaker 2: En wat is data analytics?

Met opmerkingen [M195]: C12 Data analytics

00:07:49

Interviewer: Denk aan business intelligence

Met opmerkingen [M196]: D1.b warrant

00:07:49

Speaker 2: Ja, dat zijn allemaal bekende termen.

Met opmerkingen [M197]: D1.c claim

00:08:11

Interviewer: Als je je gedachten neemt een SLA waar je bij betrokken bent geweest zou je dit eigenlijk hierop kunnen plotten dus denk aan we zijn bijvoorbeeld bij het organisatie x en organisatie c gezamenlijk een SLA aan, wij nemen iets over van jullie. Zou je dat hierop kunnen plotten?

00:08:39

Speaker 2: onze SLA is product gericht is en daarmee heb je het bijvoorbeeld over een applicatie die je overneemt daar staan dan de varianten in Dat gaat over hoe hoogste in, doe je alleen development maintain of daar hebben wij wat varianten in die zie ik en daar kunnen wij op plotten. Als ik kijk wat de meeste SLA criteria zijn is hoe beschikbaar moet een applicatie zijn, die zie ik niet 1 2 3 terug.

Met opmerkingen [M198]: A2 Applicaties / Applications
C10.1 Develop applications
C10.3 Maintain applications

00:09:13

Speaker 2: Je kan zo zeggen. Het is ook een norm Die je aan een applicatie hangt en niet echt een aparte categorie. Het is wel waar veel van onze SLA normen vandaan komen, de beschikbaarheid en continuïteit en vervolgens zie je allerlei proces afspraken, dus hoe snel wordt een incident opgelost worden en dat soort dingen. Dat zou je bij processes kunnen hangen.

Met opmerkingen [M199]: C10 Applicaties / Applications

Met opmerkingen [M200]: C5 IT Processen
C5.3 IT process maintenance

00:09:38

Interviewer: Klopt want op het moment voor dat jullie überhaupt gingen outsourcing deden jullie het allemaal intern, dus je had mensen intern beschikbaar voor die waren bezig, daar moest je inhuren en helpdesk of jijzelf die er mee bezig was, dat jij 24 * 7 beschikbaar moest zijn of dat je een rooster had van goh dan ben jij beschikbaar. Als je alarmpje dan afgaat dan moeten wij er op acteren. nu je dat gaat outsourcen zullen werkzaamheden dus anders gaan, je zal dus niet meer doen en meer tijd krijgen, je zou misschien in de organisatie anders moeten gaan doen om Of je job komt misschien zelfs te vervallen. Of je wordt overgenomen wat bijvoorbeeld die gemeente is gebeurd. Dat je vanuit de gemeente mee ben gegaan naar organisatie x. Wat als de gemeente alles heeft geoutsourced in naar in dit geval organisatie x.

Met opmerkingen [M201]: C10.4 Manage applications
C5.3 IT process maintenance

00:11:02

Speaker 2: Je hebt het in jou presentatie over dat je mensen gaat verliezen, dat begrijp ik nog niet bij een SLA. Bij een SLA heb ik echt het idee dat er afspraken worden gemaakt tussen 2 partijen over een dienstverlening die je hebt. En dat heeft niet te maken met, Wil je dit gaan doen ja of Nee. het framework zou moeten zijn er komt er een conclusie uit. Je wil outsourcen en dan ga je pas een SLA opstellen. Ik vind het lastig om de SLA op te plotten op dit framework.

Met opmerkingen [M202]: A4 Samenwerking

Met opmerkingen [M203]: Niet matrix - hanteerbaarheid

00:11:28

Interviewer: om misschien te beginnen stel je voor jullie gaan dus een applicatie ga je dus outsourcen naar een partij. dus ik weet niet, kun je er 1 voor de geest halen, waar jij betrokken bent geweest of zelfs momenteel aan het opstellen bent of hebt gedaan.

00:11:50

Speaker 2: Laten we concurrent organisatie x pakken, Organisatie y. Je zou een applicatie die nu bij organisatie x gehost, gebouwd en beheerd wordt kunnen uitbesteden aan organisatie y. dan wil je eerst een afweging kader hebben. Ik zit een beetje te checken is dit afwegingskader. Komt er uit dit verhaal uiteindelijk ja, dit zou je moeten doen. of wordt het model ergens anders voor gebruikt.

Met opmerkingen [M204]: C10 Applicaties / Applications
C10.1 Develop applications

00:12:18

Interviewer: het model gebruikt om stel je voor, jij gaat dus die applicatie ga jij dus outsourcen naar organisatie y toe. Dan ga je in kaart brengen. Wat zal het eigenlijk ons allemaal raken wanneer wij dat dus weg gaan doen dus stel je voor dus het applicatiebeheer die gaan we niet meer doen. Het implementeren gaan we niet meer doen dat doet allemaal de andere partij. Misschien de development gaat daar ook naartoe. dus wat houdt dat in dat je mensen over gaat houden. Dus voorheen hadden we misschien vijftig man op de afdeling zitten die aan de applicatie werkzaam was. Wat ga je dan eigenlijk met die 50 man doen. Ga je daar een uitregelen voor leveren, hebben wij ze nog nodig, omdat onze ontwikkelstraat is niet meer nodig dus alles gaat naar organisatie y toe. Als je dat dus in kaart brengt dan weet je van goh dit gaat ons kostenbesparing opleveren. Maar willen wij dat überhaupt wel dan dat 50 man kwijt gaan raken. Wat gaat dat voor ons betekenen eigenlijk. Daarnaast krijg je ook te zien alle skills die je gaat verliezen, programmeren skills, Java skills mensen die op strategisch niveau misschien denken anticiperen op de toekomst, architecten. Denk breed. als je zeg maar op geplot hebt dan kun je gaan denken van goh wij dit allemaal. Eigenlijk dit gaan we dus mogelijk kwijtraken of uitbesteden aan andere partijen dus dat heeft een groot effect op ons. Wat moeten we daar mee gaan doen? dat behouden ja of nee. Dus is deze beslissing die we gaan maken voor deze applicaties te outsourcen. Is dat wel correct. Wat gaat het raken binnen de business core. Daar is dus dit model voor bedoeld juist om inzicht te geven. Wij gaan dit doen maar wat raakt dat eigenlijk ons allemaal.

00:14:12

Speaker 2: Ja, dat kan ik me voorstellen, maar het feit dat diensten wel niet verlenen met de strategische beslissing moet passen bij strategische besluiten. Dat is enerzijds op kosten, mensen en dat soort zaken. maar er zitten ook dingen in van we willen een marktaandeel hebben ten opzichte van een concurrenten kijk ik merk het bij mijn vorige bedrijf daar namen ze gewoon partijen over om vervolgens de applicatie af te laten zinken als de concurrent uit de markt dat soort dingen komen nog niet dat terug in het model.

Met opmerkingen [M205]: C1.1 Develop strategy

Met opmerkingen [M206]: Niet model – compleetheid model

00:14:48

Interviewer: Daar is dit model ook niet voor bedoeld is vooral inzichtelijk te maken van stel je voor ik ga sourcen misschien iets van bijvoorbeeld van. wij zijn nu bezig met een applicatie aan het ontwikkelen en wij moeten extra mensen binnenhalen of wij willen een compleet nieuwe markt gaan aanboren wat hebben we daar eigenlijk voor nodig. op basis van je resources die je nodig hebt. Dus

dan op het framework plotten bij wijze van goh dit hebben wij mogelijk nodig is het ons waard dat we dit gaan doen. Misschien is het strategisch is het wel waard maar weegt het wel op tegen tegen de kosten die je moet gaan doen om mensen die allemaal nodig hebt is het überhaupt wel haalbaar deze beslissing gaan doen. dus het is puur een ondersteuning van de keuze die je eigenlijk waar je naartoe gaan voor het outsourcen.

00:15:42

Speaker 2: als je uiteindelijk hier eindconclusie die je uit een framework haalt is dat dan in euro', dit levert het op. Hoe ziet dat bedrag.

Met opmerkingen [M207]: Niet model – compleetheid model

00:15:56

Interviewer: Het framework geeft je een overzicht van wat jij nodig gaat hebben of wat jij dus weg gaat geven.

Met opmerkingen [M208]: E2.a ground

00:16:04

Interviewer: dus, dan komen er dingen uit Bijvoorbeeld op het gebied van applicatie kijkt het ontwerpen ervan is dus wij gaan als applicatie x gaan wij outsourcen. dus wat raakt je kwijt. je raakt dus je applicatie uit handen geven. Dus dan heb je de samenwerking met de andere partijen dan. Daarnaast komt de vraag wie gaat om de applicatie implementatie doen. Ga je dat nu zelf doen. gaat die andere partij dat doen, als wij dat zelf doen, houden we bepaalde mensen in huis ervoor hebben wij een platform voor de infrastructuur moeten wij nog aanpassingen doen. Of komt het ook allemaal bij de andere partij te liggen. Wat dus betekent dat wij geen datacenters meer nodig hebben. moeten wij nog wat met het netwerk, hardware moeten wij daar nog wat mee. skills die we eigenlijk zelf ook gebruiken is iemand die momenteel Java programmeurs C++ of etc. hebben die dan eigenlijk nodig of het gewoon kunnen we misschien dat die andere partij dat over kan nemen. En dan heb je dat eigenlijk allemaal in kaart. en dan is het eigenlijk van ja is het wijs dat we het überhaupt gaan doen en wat helpt je dan uiteindelijk met die beslissing te nemen.

00:17:37

Speaker 2: Wat ik door dit verhaal er van vindt. Ik denk op een strategisch niveau wil je het of wil je het niet Daar komen dus meer bij kijken. Dit geeft niet helemaal een antwoord wil je dit gaan doen ja of nee. Pak deze dan, Ik denk dat een hele mooie model is dit om heel veel consequenties van jouw keuze in kaart te gaan brengen.

Met opmerkingen [M209]: E2.b warrant

Met opmerkingen [M210]: C1.1 Develop strategy

Met opmerkingen [M211]: E2.c claim

00:18:02

Interviewer: Het model het helpt je alleen maar te bepalen te kijken. Als ik iets ga doen wat raakt het mij. En op basis daarvan moet je uiteraard verder gaan kijken. Het gaat 50 man raken, Ik noem maar bijvoorbeeld wat nemen een hele afdeling gaat eruit. Moeten wij dan wat met die mensen mee gaan we die op een andere positie plaatsen. Deze mensen die er allemaal zitten hebben bepaalde skills allemaal bijvoorbeeld allemaal programmeurs moeten we die gaan omscholen worden overgenomen door een andere partij. Bedenk het zo gek het model helpt eigenlijk alleen maar met inzichtelijk maken met de keuzes die je wil gaan maken.

00:18:46

Speaker 2: Dan snap ik waar het model voor is en bedoeld wordt.

00:18:57

Interviewer: mijn onderzoek is ontwikkeld en valideer dus dit framework of dus organisaties die het kunnen gebruiken voor wanneer zij aan sourcing gaan doen, denk aan in- of outsourcing. Dus als je dus bezig bent met een SLA dus jij als organisatie x gaat nu een applicatie outsourcen wat gaat het allemaal raken binnen de organisatie.

00:20:00

Speaker 2: Ik kom uit een commerciële partij en daar is dit heel goed toepasbaar. Toen kwam ik bij een overheid te werken en dan zie je dat beslissingen niet meer om geld maar om politieke redenen en daarmee heel lastig voorspelbaar worden wat het antwoord dan is. Vroeger was het is de goedkoopste oplossing en dat gaan we doen. Je kon voorspellen wat er ging gebeuren. Nu in 1 keer gaan we politieke druk mee regelen. De positie die je als bedrijven hebt als partner van de gemeente dat speelveld hoe ga je zorgen dat wethouders tevreden zijn en wil je daarom iets zelf doen of juist niet die afwegingen. Daar hebben wij echt mee te maken. Als we zo besluit nemen die vind ik lastiger, deze is heel erg tastbaar. deze mensen, deze bedrijven, deze samenwerking. Als wij met organisatie u konden samenwerken aan zouden gaan verlies je vertrouwen van je klant. Dat zijn allemaal afwegingen die je mee moet nemen. in je, ga je outsourcen of niet, datacenters versus cloud, weet je. Je zit met privacy gevoelig. Ga je dan naar een datacenters. Is het datacenter goedkoper, dat is niet goedkoper. Is het slim om dat te doen? Dat soort afwegingen die zie ik hier niet helemaal lekker terug komen. Die politiek gevoelige tak zeg maar die speelt veel mee in dit soort overheid organisaties die mis ik inwezen en zal altijd naast dit model afgebroken moeten worden.

Met opmerkingen [M212]: E1.a ground

Met opmerkingen [M213]: E1.warrent

Met opmerkingen [b214]: Niet model - compleetheid

Met opmerkingen [M215]: A4 Samenwerking

Met opmerkingen [M216]: E1.claim

Met opmerkingen [M217]: Niet model – compleetheid

Met opmerkingen [M218]: E4

Met opmerkingen [M219]: E4

00:21:46

Interviewer: de politieke gevoeligheid zit ook echt niet in dit model. Als je nu SLA pakt, zou je dat ook kunnen plotten, Dus bijvoorbeeld applicatie A gaat er uit of B deze beleggen jullie bij organisatie c, Je kan het op verschillende manieren doen je kan op kruisjes kan hem ook helemaal invullen met data dus denk aan. Als wij dus nu een applicatie A gaan wij outsourcen na organisatie c dan bijvoorbeeld ga je dan alle het ontwikkeling van de applicaties zelf ga je dat ook verplaatsten naar organisatie c.

00:22:56

Speaker 2: Kan ik de SLA plotten, dat was je eerste vraag, dan zeg ik Ja en Nee. Er zitten elementen in de SLA, die kan ik hier zo aankruisen. Als je dit roept dan heb je het over het beheer dan heb je het ook weer redelijk wat kruisjes die je kan zetten. Er staan kruisjes die niets met ons SLA heeft te maken.

Met opmerkingen [M220]: C10.4 Manage applications
C10.3 Maintain applications
C9 Infrastructuur

00:23:19

Speaker 2: Het aantal personen dat iets ontwikkelt zou ik daar niet in terugvinden in onze sla. wij ontwikkelen en wij garanderen dat ook dat als er iets binnenkomt dat binnen zoveel tijd gefixt hebben eigenlijk bestaat een productcatalogus waar een SLA is gebaseerd bij ons uit verschillende lagen. Wat kan je als klant afnemen voordat de bovenste laag de menukaart daaronder krijg je allerlei documenten met een hoe leveren wij deze dienst en wat heb je daar voor nodig. Dat zit niet bij ons in een SLA. En dat is wel wat er staat dus alleen de SLA plotten vind ik lastig want dan blijven heel wat vakjes leeg die wel van toepassing zijn op hoe je een SLA levert. zoals een applicatie uit een datacenter.

Met opmerkingen [M221]: C10.1 Develop applications

Met opmerkingen [M222]: C10 Applicaties / Applications
A3.1 Facilities / data centre

00:24:06

Speaker 2: Dat is een datacenter wat we zelf in beheer hebben, waar staat dat nou in onze SLA, dat staat helemaal niet in onze SLA.

Met opmerkingen [M223]: A3.1 Facilities / data centre

00:24:13

Interviewer: Laten we dan SLA even los. Dan pakken hem iets breder.

00:24:18

Speaker 2: want dat is het tweede gedeelte van jou vraag net. en ja die is een prima kader waarop wij een beslissing kunnen nemen, je zou outsourcing moeten overwegen ja of nee.

Met opmerkingen [M224]: Niet matrix - hanteerbaar

Met opmerkingen [M225]: E2.a ground

00:24:31

Interviewer: 9 van de 10 keer als men gaan sourcen. Dan wordt er een contract neergelegd. dus 2 verschillende partijen en meestal wordt het in een vorm van een SLA vastgelegd en hoe het in elkaar steekt. als we dan wat breder trekken. Dus jullie willen gaan outsourcen of jullie gaan dat doen of jullie

hebben dat gedaan. Kunnen we er dan op plotten, zeg maar dan moet je in termen denken van mensen, skills, in dit geval misschien mis je politiek. Hoe zou je dat hierin dit framework kunnen plaatsen. Zeg je dan vertrouwelijkheid tussen dergelijke partijen

00:25:15

Speaker 2: Dat is 1 of reputatie van jouw zelf als bedrijf, dus Hoe betrouwbaar is de partner met wie je wilt samenwerken met jouw reputatie als organisatie. subonderdeel is eigenlijk compliance, wij moeten voldoen aan de dat Nederlandse wetgeving en dan wil je dat je partners daar ook aan voldoen. En dat is de BIO.

Met opmerkingen [M226]: E2.b warrant

Met opmerkingen [M227]: C3 Security
C10 Applicaties / Applications
A4 Samenwerking

Met opmerkingen [M228]: E2.c claim

00:26:19

Interviewer: infrastructuur, maar dus ook beveiliging dus hoe voldoet dus de organisatie dus aan de bio. dus jouw vendor waar je dus naar toe gaat of als je dus een vendor hebt of die zal er ook aan moeten voldoen, voelt die dus eigenlijk aan security eisen daarvan hoort.

00:26:49

Speaker 2: Ja dat klopt. Ik zag al iets over de beveiliging.

00:26:51

Interviewer: Ja klopt, security.

00:26:53

Speaker 2: Dus die stond er al. ik zit nog even te denken. als je besluit iets niet zelf te doen. Ben je in een situatie waar wij in zitten niet gemandateerd nou dat gaan we bij die partij doen. Dan zeggen wij Europees aanbesteden ben je verplicht. Het is dan nog maar de vraag welke vendor je dan krijgt. dan wil je de eisen die je net noemt, zoals compliance in het bestek kwijt of in je aanbesteding.

Met opmerkingen [M229]: C3 Security
C4 IT Vendor management

00:27:27

Speaker 2: Verder denk ik dat ik het meeste wel kwijt kan. Deze is wel spannend data analytics, zeker als het gaat om klant data in jouw applicatie, waarbij wij geen eigenaar van zijn, maar de gemeente is eigenaar.

Met opmerkingen [M230]: C12 Data analytics
A4 Samenwerking

00:28:35

Interviewer: En ze moeten dan aan de AVG voldoen?

00:28:35

Speaker 2: Ja zeker, Je hebt dus verwerkers overeenkomsten af te sluiten met deze partijen en eigenlijk mag je bijvoorbeeld als organisatie x ook niet zoveel meer met BI doen, want het is niet onze data.

Met opmerkingen [M231]: C12 Data analytics
A4 Samenwerking

00:28:59

Interviewer: Je mag daarmee waarschijnlijk alleen inzien maar je mag helemaal niet verwerken, nou ja dan is nog de vraag mag je het inzien en in hoeverre mag je het zien.

00:29:12

Speaker 2: Volgens mij mogen wij het niet eens inzien. nu wel, want het is in ons eigen beheer, dus op het moment dat er fouten inzitten, mogen we dat herstellen. Maar op het moment niet meer de partij zijn die de fouten herstellen, hebben wij geen doelbinding om klant data te zien.

Met opmerkingen [M232]: C12 Data analytics
C10.3 Maintain applications
C10.4 Manage applications

00:30:04

Speaker 2: Je hebt als verwerker van ook al outsourcen wij applicatie zijn wij nog steeds verantwoordelijk voor het beheer van de applicatie naar de opdrachtgever toe en heb je wat rapportages te overleggen bijvoorbeeld welke mensen hebben nog gekeken naar deze data. Dat zal de gemeenten niet registreren dat zou je als leverancier moeten kunnen aangeven. Dus je hebt redelijk wat te loggen op wie bekijkt de data en zeker op het moment over bi hebt wat dat dan lastiger maakt.

Met opmerkingen [M233]: C12 Data analytics
C10 Applicaties / Applications

Er staat een optie in om het over BI te hebben. dat is een goeie van dit framework je kan een gesprek voeren en dan kun je een kruisje zetten of geen kruisje zetten.

Met opmerkingen [M234]: C4 IT Vendor management

00:31:16

Interviewer: Of je gaat zeggen van als je dus bijvoorbeeld op het gebied van security met Business Intelligence moet je aan bepaalde regels voldoen en als je zegt van moeten wij daar überhaupt nog mee doen in de architectuur doen. Dus denk aan een applicatie wordt aangepast waar komt het dan te liggen, komt dan bij ons te liggen of komt dat bij een andere partij te liggen en als dat bij die andere partij komt te liggen wat ze verlangen, verwachten jullie daarvan.

00:31:43

Speaker 2: Ik denk dat als je dat samenvat de meest boeiende tak is. stel je gaat al applicatie werkzaamheden naar derde partijen te doen. jij hebt een verwerkingsovereenkomst afgesloten met de opdrachtgever. Dan heb je data te leveren aan de auditoren van die gemeente. en ga je dat dan bij leverancier zetten. en ga je tegen hun vertellen, goh beste leverancier organisatie x jullie gaan ook zorgen dat de compliance data op orde is. Zo niet moet je dat zelf gaan organiseren. Dat wordt best een tak van sport waarbij een hoop tijd in gaat zitten.

Met opmerkingen [M235]: C3 Security
C12 Data analytics
A4 Samenwerking

00:32:25

Interviewer: Dat klopt, bij mijn laatste klus, ging heel veel tijd inzitten om alles volgens compliance te doen.

00:32:31

Speaker 2: en als je hem zegt dat wordt eigenlijk onder het kopje maintain, ik bedoel manage je ook de compliance dan is die gedekt anders moet je daar echt een aparte categorie bijkomen.

Met opmerkingen [M236]: C3 Security

00:32:52

Interviewer: Je hebt zeg maar ook namelijk nog de output ervan. Dan is het van wie beheerd dit, beheren jullie dat zelf. beheerd de andere organisatie het. Moet je daar aan denken ja of nee.

00:33:10

Speaker 2: Wat mij eigenlijk een beetje nu ik na te denken. Je hebt een indeling gekozen met maintain en implemented. Wat je bij gemeentes vaak ziet model van looijen functionele applicaties beheer, functioneel beheer en technisch applicatiebeheer die drie indeling. Die is niet hetzelfde als wat jij daar zegt. Ik zou het verschil uitleggen. Je pakt met wie moet die compliance data opleveren, nou dat zou dan ongeveer, wat zeiden we net, niet maintain, maar Manage application. Manage als ik dat vertaal naar ons, zou dat functioneel beheer zijn. Functioneel beheer van onze applicaties zit bij de gemeente en toch moeten wij data op leveren, waardoor ik eigenlijk zeg, dat zit hij niet bij manage maar bij maintain. Maintain is echt wel wat anders want daar bedoel jij mee bugfixing onderhouden van de applicatie. Dus ik merk dat deze eigenlijk niet zo goed kan plotten in jouw model. Bij ons ligt die bij applicatiebeheer en niet bij functioneel beheer. functioneel beheer ligt bij gemeentes en dus niet bij ons.

Met opmerkingen [M237]: Niet matrix- Model van looijen

Met opmerkingen [M238]: C10.3 Maintain applications
C10.4 Manage applications

Met opmerkingen [M239]: C10.3 Maintain applications

00:34:16

Interviewer: Maar hebben jullie met die gemeentes daar een contract mee? dus hebben jullie een contract mee, jullie verzorgen dit voor ons.

00:34:31

Speaker 2: Ja, wij worden gehouden aan bepaalde normen, bijvoorbeeld BIO compliant moeten zijn en daar hangt een framework achter met allemaal maatregelen. een van de maatregelen is dat betekent dat jullie gebruikerslogging van je eigen beheerders in kaart moeten hebben en kunnen overleggen. Staat dat in een contract? Volgens mij hebben wij niet in onze SLA afgesproken dat wij een bepaalde

frameworks voldoen. Het staat wel in onze verwerkingsovereenkomst en er bepaalde eisen stellen aan onze security.

00:35:04

Interviewer: Dus bijvoorbeeld jullie moeten voldoen aan de BIO in de bio zal het waarschijnlijk in staan dat dat gedaan moeten worden.

00:35:28

Interviewer: Moeten wel voldoen aan verschillende ISO zoals informatiebeveiliging

00:35:43

Speaker 2: Ja, klopt iets voor uitbesteding van software aan derde, daar moet de gemeenten aan voldoende, dus wij ook, zowel aan de bestuurskant en daar komen wij redelijk in om

00:35:56

Interviewer: Als we dan nu kijken naar de applicatie kijken die wordt geoutsourced. Dan kun je denken om de hele OTAP straat, die ga dan ook helemaal weg doen. dus dat betekend dat je ook eigenlijk allemaal hardware en infrastructuur wat je eigenlijk in eerste instantie daarvoor gekocht hebt beheerd hebt, gebruikt hebt. Dat heb je nu eigenlijk ook niet meer nodig.

00:36:28

Speaker 2: Daar zie ik het eerste probleem als wij dit framework gaan toepassen.

00:36:31

Interviewer: want?

00:36:31

Speaker 2: wij hebben twee datacenters staan en die datacenters worden gebruikt voor al onze applicaties. Dan zeg je eigenlijk goh, als we deze applicatie er uitgooien wat scheelt dat dan infrastructuur kosten. Meestal is dat niet zo veel omdat die datacenters nog nodig hebt voor een andere applicatie, ja je zou misschien een paar servers minder en je hebt nog contracten die daar mee ingaan, maar de totale kosten van je infrastructuur neemt niet sequentieel af.

00:37:00

Interviewer: Maar stel je eens voor dat je echt alles wat je hebt, van goh ik weet niet wat jullie willen we gaan gewoon deze hele afdeling gaan gewoon wegzetten. Dat willen we gewoon gaan door partij y laten doen. Dus alle losse applicaties die we hebben gooien we allemaal in de cloud, dat gaat organisatie y allemaal doen.

00:37:21

Speaker 2: We toevallig laatst een berekening over gemaakt en dan zie je eigenlijk dat je infrastructuur kosten vrij hoog blijven tot dat je allerlaatste applicatie uitzet en dan in 1 keer gaat alles naar beneden.

00:37:31

Speaker 2: Als je dus wil besluiten ik ga één applicatie uitzetten en je hebt niet een heel erg inrichting in je bedrijven bij al je kosten producten toegerekend wordt is het best lastig hier te vertellen, wat gaat het ons nou kosten.

00:37:46

Interviewer: maar wel het levert wat op, stel je voor het voor de ontwikkeling van een hele grote applicatie die jullie dus hebben. Dus denk aan één van je core business applicaties die je hebt draaien. Heb je dus een complete OTAP voor in kaart gebracht. Die heb je dan inprincipe niet meer nodig. Daar heb je waarschijnlijk aparte apparatuur ook voor. dat moet ergens aan voldoen, dus maar dan kun je dat een zeggen van goh. Wij hebben dat nu voor deze applicatie. Je kan je vraagstelling joh gebruiken

Met opmerkingen [M240]: C3 Security
A4 Samenwerking
C4 IT Vendor management
C11 Monitoring

Met opmerkingen [M241]: C4 IT Vendor management
C3 Security
A2 Applicaties / Applications

Met opmerkingen [M242]: A3.1 Facilities / data centre

Met opmerkingen [M243]: A3.1 Facilities / data centre

Met opmerkingen [M244]: C9 Infrastructuur
A3.1 Facilities / data centre

Met opmerkingen [M245]: A3.1 Facilities / data centre
C10.3 Maintain applications

we dat voor andere applicaties ook deze structuur of hebben we eigenlijk ook helemaal niet meer nodig.

00:38:30

Speaker 2: Dat zijn redenen van vragen die kan je hier in kwijt. wat dat betreft het framework klopt. 1 van de dingen die wij nog willen outsourcen, die volgens mij niet zoveel met maintain en implement heeft te maken is monitoring. wij hebben een applicatie die 24*7 open staat. wij zijn niet 24*7 zelf open dus in de nacht hebben een bedrijf alleen maar monitort, worden we niet gehackt of die dienst valt dit ergens onder?

Met opmerkingen [M246]: C11 Monitoring
A2 Applicaties / Applications

00:39:03

Interviewer: Monitoren hebben er instaan. Je kunt dus je gegevens kunnen monitoren door applicaties compleet op het netwerk eigenlijk of je volledige infrastructuur, je samenwerking, dus hoe reageert eigenlijk de organisatie naar jullie toe. Je telefonie, afspraken die je dus eigenlijk ook hebt andere communicatiesystemen. Maar ook op data analytics eigenlijk op die monitoring. Wie heb je hiervoor nodig. Welke mensen mogen bijkomen. Heb je nog speciaal software, middleware heb je dat er voor nodig als je dat wil gaan doen, als je nou zegt Van goh wij gaan het hele monitoren. Dat gaan we dus niet meer outsourcen, dat willen we gaan insourcen, dat willen wij zelf gaan doen. Wat heb je daar eigenlijk allemaal voor nodig om wat te doen. Heb je dan eigenlijk, raak je dan hier alles mee of zeg je nou we raken eigenlijk wel veel meer dan eigenlijk onder deze onderwerpen. Ja deze koppen die we in het framework hebben staan. Bijvoorbeeld heb je mensen nodig die wat van infrastructuur afweet. Je hebt misschien een datacentrum ervoor nodig of je hebt andere faciliteiten extra server extra software extra we moeten een extra netwerk aanleggen of er compleet naast draait, gebouwen

00:40:37

Speaker 2: ja, wat heb je nodig om dienst in te richten, tools, mensen en processen en dat soort policy schrijf je dan. Alles wat een prijskaartje heeft staat er denk ik in processen en people, processen heb ik voorbij zien komen people staan waarschijnlijk ook ergens bij.

Met opmerkingen [M247]: C5 IT Processen
C6 HRM

00:41:06

Interviewer: Je moet het model eigenlijk zien als wij dus 1 nieuwe service gaan doen. Die gaan we binnen halen er uithalen, kun je hier is over gaan nadenken maar je kan dus ook nog gaan nadenken voor innovatie, dus als wij nu dit gaan monitoren. Hoe gaat dat. Gaan wij daar nog over iets over de technologie die we dus eigenlijk nu gebruiken, we gebruiken nu bijvoorbeeld de oudste COBOL machine die er bestaat voor het monitoring, ik noem maar iets heel gek. Die vreet gigantisch veel stroom. Kost ons eigenlijk een emens veel als we die hier hebben draaien in het pand, Als we nou die technologie dus gaan vernieuwen wat levert dat ons dan op.

00:42:14

Speaker 2: Ik denk dat je de meeste dingen hebt Ik zit heel hard na te denken.

00:42:24

Interviewer: Want dan komt de volgende vraag is het detail niveau wat hier instaat is dat voldoende Of zou je nog een slag dieper moeten gaan.

00:42:30

Speaker 2: We hebben een keer een traject gehad, waarbij externe partij een grote jongeren ons geholpen heeft met zou je iets willen outsourcen of niet. Dat ging over werkplek beheer. Werkplek beheer dus hier de ICT. Dus die zet hier de laptop of tinclients neer moet je dat niet gewoon naar een externe partij beleggen. Uiteindelijk was de conclusie nee dat moet je niet doen. Niet omdat het goedkoper was. Maar nu hebben we daar drie man opzitten. We hebben hier 200 werkplek en als er wat aan de hand is, heb je per direct iemand beschikbaar die voor je doet. zet je het in de markt ben

je met 200 werkplekken een kleine speler en op het moment dat je jij je vinger opsteekt en die partij heeft het druk sta niet bovenaan het lijstje, waardoor de kosten die het hebben van een eigen werkplek beheer met zich meebrengt niet opweegt tegen het feit dat je nu direct invloed kan uitoefenen op dit proces. En anders gewoon klant bent van een andere organisatie en minder invloed kan uit oefenen. uitoefenen van invloed zit die ergens in dit model? want dat besluit de reden geweest om de keuze niet te nemen om te outsourcen.

00:43:42

Interviewer: je je samenwerking met de organisatie dus waar kom je eigenlijk te staan, met die samenwerking want je gaat een contract aan met die desbetreffende organisatie, meestal als je dus in dit geval met 200 werkplekken zoals je aangeeft ben je een kleine organisatie heb je eigenlijk te makken dingen die hun hebben. ze zijn hier waarschijnlijk ook niet zomaar op ter plekken hier. ze zijn waarschijnlijk ook ergens de andere kant van Den Haag. Dus je moet ook hier helemaal heen rijden, dus ja wat is je wachttijd. Als je dus aangeeft we willen een groter bereikbaar hebben, dus binnen 10 minuten moeten jullie staan en dan ga je ook de hoofdprijs prijs betalen. dus dan kun je dus ook opnemen van als wij dus die samenwerking moet heel hoog zijn. Hoe komt dat erin te staan.

00:44:39

Speaker 2: Dus dan zit er ergens een plek in het model waar je samenwerking kwijt kan.

00:44:43

Interviewer: bij samenwerking zit namelijk wat is eigenlijk de samenwerking met die desbetreffende organisatie die jij hebt, Dus als je zegt van op het gebied van infrastructuur, dus planning en onderhouden van dit geval die werkplek beheer ben je dus afhankelijk van de andere organisatie ten opzichte, ja dan komt er ook een Kostenkaartje bij kijken. dus als je zegt, Als wij dit gaan beleggen daarbij. Wat gaat het ons opleveren en zeg van nou ja wij hoeven zelf dus allemaal niet doen. we hebben 3 mensen in dienst maar zoals je aangeeft, weegt het op tegen de kosten die het gaat kosten en de bereikbaarheid van de andere partij die hier is.

00:45:43

Interviewer: Het framework biedt alleen maar overzicht, wat je hebt en nodig hebt en Daarnaast heb je eigenlijk je andere analyses die je ook nodig hebt om tot je beslissing te komen.

00:45:59

Speaker 2: Dan blijf ik een beetje bij mijn begin opmerking. Je wil weten of de keuzes die je maakt van invloed is op jouw strategische missie visie en werkplekbeheer, daar zijn wij niet voor opgericht. We zijn opgericht omdat we veel domein kennis hebben. Ga je domein kennis outsourcen dan ga je uniek sellingpoint rommelen, ga je een keuze maken over werkplekbeheer. Dan ga je dat niet doen. dat moet je ergens in kaart hebben en Ik zou het denk ik alleen al in dit model zetten Is het een core business of niet

00:46:48

Speaker 2: Waarom kom ik daar steeds op. We hebben dat traject een paar jaar geleden gehad en dan steeds de vraag de eerste overweging was core business, gaan we niet eens naar kijken, waardoor er ineens allemaal dingen afvielen. en niet core business, dan ga je bijvoorbeeld kijken kan het goedkoper in de markt. Als het dan nog ja is, Dan ga je kijken naar de reputatie en dat soort van beslissen. en de core business ja nee, Ik zou hem ergens in zetten. of dat nou core business zou moeten heten of is deze dienstverlening van toepassing op jouw primaire unique selling points of iets van strategische positie, dat is misschien helemaal mooi zo'n soort ding wil je.

00:47:28

Interviewer: Het framework biedt eigenlijk alleen ondersteuning eigenlijk tenopzichte wat je zal op het

Met opmerkingen [M248]: C9 Infrastructuur
A3.2 Hardware / incl componenten
C6 HRM
A4 Samenwerking

Met opmerkingen [M249]: E1.a ground

Met opmerkingen [M250]: E1.b warrant

Met opmerkingen [M251]: E2.b warrant

Met opmerkingen [M252]: Niet matrix - compleetheid

Met opmerkingen [M253]: E3
E1.c claim

moment daarvoor al een beslissing genomen zijn alle al geweest zijn we gaan outsourcen of we gaan insourcen we gaan iets met sourcing doen en zullen deze beslissing zullen eigenlijk al voorgeweest Gaan we onze core business raken ja of nee.

00:47:53

Speaker 2: Je roept dat steeds. ik merk dat steeds we gaan outsourcen, en dan gebruik je het model terwijl voor mij is omgekeerd. we krijgen regelmatig de vraag "is het logisch dat wij dingen zelf doen" en dan bijvoorbeeld dit invullen en dan komt uit nee het is niet meer logisch en dan ben je dus een besluit, we gaan outsourcen. dus de volgorde is. maakt op zich niet uit. Beide heb je de uitkomsten van dit model nodig.

00:48:21

Interviewer: Ja, vanuit mijn perspectief is het van je heb de keuze al gemaakt of je wil de keuze gaan maken dat je iets gaat doen. daarvoor om die keuze te maken zijn er al een aantal beslissingen of die hebben al plaatsgevonden om er naar te kijken . dus het zijn voor het kost ons mega veel tijd om een nieuwe applicaties te ontwikkelen, hebben wij die kennis wel?

00:48:45

Speaker 2: overheidsland moet je het is gemeenschapsgeld en dat moet verantwoord besteden dus eigenlijk komt elke twee of drie jaar de vraag langs doen wij nog steeds de juiste dingen en dan ga je dit model invullen van alle diensten die je hebt en dan komt er uiteindelijk uit Ja, het is logische dat we dit zelf doen of we moeten dit naar de markt brengen. dus het is het besluit, van goh het kost ons veel tijd. We gaan eens kijken of we dit kunnen outsourcen, zo komt die vraag nooit naar voren.

Met opmerkingen [M254]: C1 Strategie vorming / Strategy formation

00:49:16

Speaker 2: We nemen niet een besluit we gaan outsourcen je moet op een gegeven moment kijken is het nog logisch dat we dingen zelf doen. Of is het beter dat besteding van gemeenschapsgeld om het naar de markt te brengen. We hebben ook geen winst kenmerk dus het is niet dat wij hier perse groter willen groeien of als het beter is om naar organisatie x te outsourcen dan is het dus goed dat wij doen. Zo ook zit organisatie x erin. dat is best lastig, meestal wil je bij een bedrijf werken de beste te worden. Als het beter gemeenschap besteding is om te outsourcen dan gaan we heel hard werken om het te outsourcen.

Met opmerkingen [M255]: C1 Strategie vorming / Strategy formation

00:50:00

Interviewer: zou je dit model willen gebruiken.

00:50:06

Speaker 2: Ja zeker. en dat is meer deze vraag zou ik iedere zoveel jaar komt die op some voor core business soms voor onze niet core business en dan gaan we steeds weer proberen het wiel opnieuw uit te vinden, dus als je hier een mooi framework hebt. dus dat lijkt me heel goed om te checken en we gaan aan de slag. voor een Sla op te stellen zie ik de relatie wel.

00:50:45

Interviewer: Heb jij nog vragen of aanvullingen op het model? Behalve de gene die je al had aangegeven.

00:50:59

Speaker 2: Ik ben wel benieuwe wanneer wil je master gaan afronden?

00:51:01

Interviewer: In februari is het eerste half jaar ben ik bezig geweest is alles uitzoeken dus onderzoeksvraag opstellen achtergrondinformatie op gehaald, vanuit 7 perspectieven gekeken. dan de interviews blijven bij mij en de informatie blijft dus ook bij mij en wordt niet verspreid naar naar

andere partijen, mensen. Het model wat hier staat is opgebouwd vanuit 7 perspectieven en elk samen met zeven studenten en elke student vanuit 1 perspectief heeft die assest en capabilities opgehaald vanuit één van de perspectieven en die hebben we gezamenlijk hebben we dus dit framework gemaakt en het is aan de student zelf dus dit framework te valideren dus mijn interview met jou Blijft dus ook tussen jou en mij en zal niet naar een ander persoon toe gaan. Iedereen moet namelijk zelf binnen de eigen organisatie of andere organisaties valideren. Hoe werkt dat zo is of miste er nog wat. Uiteindelijk wordt het framework wordt en gaat naar een PHD toe. die dus een groter onderzoek doet maar zal deze data ook niet krijgen en zien alles ook geanonimiseerd

00:52:40

Interviewer: jouw input. Vooral uit overheidsland is het van jou. Hoe ga je om met bedrijfsvertrouwelijkheid. Als wij dus dit gaat doen zal het ons schaden. Ja dat is nog niet opgenomen in het model.

00:53:39

Speaker 2: Reputatie zou misschien een kopje kunnen zijn.

Met opmerkingen [M256]: E3

Bijlage 12: Interview 5

In deze bijlage bevindt zich het transcript van interview 5

00:00:47

Interviewer: Kun je een outsourcing contract waar je bij betrokken geweest of mee bezig bent in gedachten nemen.

00:00:57

Interviewer: en dan vanuit en dan het makkelijkste vanuit de klant gedachten.

00:01:31

Interviewer: Ik heb in eerste instantie een hele simpele presentatie wat gemaakt.

00:01:40

Interviewer: Waarom dat organisaties weten vaak niet goed of houden niet bij wat ze zagen resources inzichtelijk hebben en

00:01:54

Interviewer: Door de snelle beweging naar een markt waar iedereen flexibel en wendbaar moet zijn om mee te kunnen bewegen met de markt weten ze vaak niet wat ze in huis eigenlijk hebben. Dus als wij dus gaan outsourcen gaan weten ze ook niet kwijt gaan raken. en het effect daar eigenlijk van. Er is geconstateerd vanuit de universiteit daar geen framework voor is en dus vanuit de wetenschappelijke kant een framework voor ontwikkeld en het tot stand komen tot het framework hoort een onderzoeksvraag bij. Ontwikkel en valideer een framework waarmee organisaties it resources in kaart kunnen brengen zelfs op basis van deze gegevens.

00:02:38

Interviewer: Eigenlijk een beslissing kunnen maken van goh gaan we eigenlijk wel door met dit contract of niet of moet je iets anders gaan bedenken.

00:02:44

Speaker 2: Vaak is het politiek he? dat je outsourcet dan ga je terug naar de core business. dat zie je eigenlijk het meeste de markt heel snel bewegen Dat betekent dat de resources. De it ontwikkelt zich heel snel te zien dus de resources zeg maar veel meer getraind worden moeten zijn vaak mensen die allround zijn op verschillende gebieden je expertise zeg maar meer mensen opleiden in een bepaalde expertise om te zorgen dat ze meer kunnen en daarbij zie je dat de markt goed is waardoor de organisatie en eigenlijk van het risico af willen En dan gaan ze zeggen maar ook outsourcen. en dat zie je eigenlijk bij alle pensiofondsen waarmee wij mee bezig zijn, is zeg maar de stap IT de deur uit want dat is niet onze core business en Wij hebben daar gewoon teveel last van. zeg maar Local Hero die de boel naar eigen hand zetten.

00:03:56

Interviewer: Ja, Klopt.

00:03:58

Speaker 2: en dat ik zeg maar steeds meer dat dan bedrijven toch die stap maken in outsourcing. Het is ook een beetje een trend die vanuit Amerika overgewaaid. In de loop der tijd.

00:04:10

Speaker 2: Ik denk dat nu wel het hoogste punt zitten

Met opmerkingen [b257]: D2.a ground

Met opmerkingen [M258]: Niet matrix – Compleetheid

Met opmerkingen [M259]: C7 End user training

Met opmerkingen [b260]: D2.b Warrent

Met opmerkingen [b261]: D2.c Claim

00:04:13

Interviewer: ja want insourcing begint ook weer heel erg in trek te komen. Je eigen dat organisaties zie dat alles wat ze uit de deur hebben gedaan, zoals hrm of iets met IT weer dat ze het terug nemen.

00:04:25

Speaker 2: Het is een beetje een golf beweging.

00:04:28

Interviewer: waarbij we in dit geval vanuit zeven perspectieven zoals ik eerder aangaf outsourcing management green it beveiliging kosten en baten heeft. het framework heeft 2 assen. De eerste as is IT assest en de andere is IT capabilities

00:04:50

Interviewer: En daar hebben we eigenlijk vanaf al deze verschillende perspectief hebben wij alle punten opgeschreven wat dus uit de papers zijn gekomen kwa IT assets en capabilities waar men op let en doet dat hebben wij dan ook naar een abstracter niveau getilt omdat sommige dingen vallen onder 1 term en we gaan gewoon kijken voor is het een outsource contract is dat te plotten.

00:05:17

Interviewer: Op het framework naast helpt het eigenlijk ook om inzichtelijk te maken wat je hebt of verliest. Dit was eigenlijk de simpele situatie.

00:05:33

Interviewer: Het Framework ziet er zo uit op deze lijn waarbij de assets staan en op de andere lijn hebben we capabilities staan.

00:06:28

Interviewer: voor het als je gaat outsourcen zijn er eigenlijk een aantal punten op moet letten.

00:06:39

Interviewer: De eigenlijk de eerste vraag die ik heb is op basis van het model waarmee je nu overvalt wordt met het model eerst ziet de termen die hier instaan zijn eigenlijk logisch.

00:07:48

Speaker 2: wat je vaak ziet en wat wij vaak doen is op de infra outsourcen.

Met opmerkingen [M262]: C9 Infrastructuur

00:07:57

Speaker 2: een stukje DBA het is technisch op database beheer en dat vaak technische applicaties. Hier is de applicatie beheer en het applicatie DBA blijven dan geborgd omdat het functionele kennis is en zou je eigenlijk als bedrijf niet zo gauw het bedrijf eruit doen. technische deel zeg maar wordt dan vaak wel geoutsourced.

Met opmerkingen [M263]: C10 Applicaties / Applications
C10.3 Maintain applications

00:08:27

Interviewer: kijk en zie je en wordt het dan ook opgenomen tussen applicaties. Deze applicatie is dus als applicatie was dus niet bij horen.

00:08:37

Interviewer: Ook als je dus gaat outsourcen bijvoorbeeld het contract bij waar je nu mee bezig bent.

00:08:48

Interviewer: Alles wordt geanonimiseerd bedrijfsnamen of namen of plots alles wordt weggehaald.

00:08:57

Interviewer: Het is gewoon een bedrijf x met x en dus zo eigenlijk alles was veiliggesteld.

00:09:07

Speaker 2: Als je hier kijkt naar organisatie x dan hebben we heel duidelijk de knip gemaakt wat actief blijft het organisatie x, infra komt naar ons toe en de kantoor automatisering komt ook naar ons toe.

Met opmerkingen [M264]: C9 Infrastructuur

00:09:15

Interviewer: dus infrastructuur gaat dus allemaal naar organisatie C toe.

00:09:22

Speaker 2: Ja.

00:09:22

Interviewer: Dus als je kijkt in het model zijn eigenlijk alle namen die hier staan zijn dat een logische naam of zeg je van. Ze zijn te abstract ze zijn onlogisch of toch je mist iets tussen.

Met opmerkingen [b265]: D1

00:09:36

Speaker 2: Infrastructuur staat ook software bij dat is alleen de OS en dat soort zaken als applicaties.

Met opmerkingen [M266]: C9 Infrastructuur
A3.4 Software / incl middleware

00:09:45

Interviewer: Ja, zoals Windows dat niemand is. voor applicatie een aparte is.

00:09:52

Speaker 2: Dus eigenlijk in alle vormen zoals VMware.

Met opmerkingen [M267]: A3.4 Software / incl middleware

00:09:56

Interviewer: dus vmware of linux wat je nodig hebt eigenlijk om een infrastructuur draaiend te houden, dus denk aan.

00:10:12

Speaker 2: Zoals softwarematig firewalls

Met opmerkingen [M268]: A3.4 Software / incl middleware

00:10:22

Speaker 2: Je hebt altijd zeg maar raakvlakken waarbij je een stukje de 1 en de ander en wij doen vaak bijvoorbeeld leveranciers coördinatie pakken wij ook op. In dit geval niet, hier zeggen we de klant blijft voor de leverancier verantwoordelijk. Wij pakken het op komt het platform en dan leggen wij het terug bij de service desk die hier blijft. Je ziet vaak verschuivingen was er ook servicedesk mee gaat voor een groot deel. Dat gebeurt hier niet. Kantoor automatisering zit wel een beetje snij vlak waar gaat nu wel of niet over ziet. Je ziet dat er is zeg maar bij de uitbesteding. Heel veel discussie geweest tussen personeel en management c.q. directie over wat er nu outsourcet gaat worden. Uiteindelijk is er beloofd geen ontslagen te doen maar eens zeg maar verkassen naar alle andere activiteiten waarbij ze zeg maar zouden opschuiven in de keten. Dat beleid is niet heel strak doorgezet dus wat je ziet is dat er onvrede op de werkvloer. Dat er een stukje, wij noemen het loopgravenoorlog onder water wordt dan zeg maar van alles zeg maar vertraagt en probeert men op bestaande afspraak die twee jaar geleden zijn gemaakt maar niet afgesloten is. Nogal wat dingen veranderd zijn. Probeer nu toch de afspraak van twee jaar geleden door te varen.

Met opmerkingen [M269]: E1.a ground

Met opmerkingen [M270]: A4 Samenwerking
C4 IT Vendor management

Met opmerkingen [M271]: E1.b warrant

Met opmerkingen [b272]: D1.c claim

Met opmerkingen [M273]: E1.c claim

Met opmerkingen [M274]: C1.2 Execute Strategy
C6 HRM

00:12:16

Speaker 2: Dat geeft al heel veel problemen. zoals wachtwoorden van de cloud worden niet afgegeven zodat wij bijvoorbeeld Excel geen exchange migratie naar office 365 kunnen doen. Dat soort zaken speelt gewoon en daar zie je dat het personeel wel grip heeft op het management. Dat is een aandachtspunt hier. We hebben een heel uitgebreide portfolio neergelegd We hebben aangegeven wat nu afgenomen is en wat niet. Daar heb je discussie over in DBA hoeverre is technisch en applicatieve en DBA beheer en waar ligt de grens tussen en we hebben afgesproken en we maken een

Met opmerkingen [M275]: A2 Applicaties / Applications

knip tussen OT en AP. OT wordt voor groot deel gedaan door de klant en op het moment dat het naar A gaat moet het geschrift

00:13:12

Interviewer: A is dus acceptatie

00:13:12

Interviewer: O is dus ontwikkel, T is test.

00:13:17

Speaker 2: En als het over gaat moet het gewoon goed gescript worden en mag het niet meer zo zijn dat we daar over gaan lopen poken of wat dan ook in de database. Dus die afspraken hebben gemaakt.

00:13:31

Speaker 2: Nu zie je dat daar gewoon verschuivingen in zijn. We hebben een matrix gemaakt met wat ligt er nu bij jullie en wat ligt er bij ons.

00:13:38

Speaker 2: daar is heel veel discussie over en dat maakt het lastig.

00:13:42

Interviewer: Als we naar dit framework dan kijken vooruit. Die SLA die gemaakt is destijds zijn dingen komen die overeen dus bijvoorbeeld als je bovenste definities.

00:14:01

Interviewer: Als je dus geheel gaat outsourcen zal dan iets wegvallen bij het strategisch niveau van de gegevens applicatie infrastructuur communicatie.

00:14:13

Speaker 2: Je rapporteert over de infra maar zij zijn niet mijn eigenaar.

00:14:18

Interviewer: Dus inderdaad, dus rapportage is dus in dit geval data dus voorheen deed organisatie x dit zelf de rapportage over de gehele infra.

00:14:35

Speaker 2: Dus eigenlijk hele Infra Beheer wordt zeg maar wordt gehanteerd en daar word maandelij management rapportage, die in wordt een service level meeting besproken maandelij en aan het eind van 1 keer in de 6 maanden, nee 1 keer in de 3 maanden tactische overleg en eens in de 6 maanden strategisch en eens in de 4 jaar een architectuur overleg.

00:15:18

Speaker 2: Blijft overleg en het blijft rapportage. Ze zijn niet meer verantwoordelijk voor de inhoud.

00:15:25

Interviewer: dus de rapportage dus je mag je starten voor infrastructuur dus voor plannen. Dat wordt dus de organisatie y te liggen. Dus zowel eigenlijk voor datacenters

00:15:46

Speaker 2: hardware aanschaf, voor Netwerk, voor software en middleware. Bij maken wij ook een lifecycle document waaraan voldaan moet worden gedaan moet worden

00:16:00

Interviewer: dus de implementatie zeg maar de life cycle hoe, wanneer en alles er uit gaat.

Met opmerkingen [M276]: A4 Samenwerking
A3.4 Software / incl middleware
C9 Infrastructuur

Met opmerkingen [M277]: C10.4 Manage applications

Met opmerkingen [M278]: C10.3 Maintain applications
C10.4 Manage applications

Met opmerkingen [M279]: C9 Infrastructuur
A1 Gegevens / Data

Met opmerkingen [M280]: C9.3 Infrastructure
Maintenance
A1 Gegevens / Data

Met opmerkingen [M281]: A3.2 Hardware / incl
componenten
A3.3 Netwerk
A3.4 Software / incl middleware

00:16:15

Speaker 2: Dat geldt ook voor de maintenance. We hebben een maintenance kalender en een patch kalender en dat soort zaken

Met opmerkingen [M282]: A1 Gegevens / Data
C9.3 Infrastructure Maintenance

00:16:24

Interviewer: dus eigenlijk gewoon eigenlijk alles. Hiervoor heb je eigenlijk ook nog gekeken wordt. Wat voor mensen je eigenlijk of voor skills je allemaal.

Met opmerkingen [M283]: E1.a ground

00:16:40

Speaker 2: wat ga je doen: is vooraf kijken wat we gaan overnemen de skills er bij gezocht om te doen en dan komt er een kennis overdracht periode kennis de transitie overgebracht wordt. daar gebruiken we kenniskaart voor, we hebben kenniskaarten met met alle informatie erin die zeg maar wordt bijgehouden.

Met opmerkingen [M284]: E1.c claim

00:17:01

Interviewer: Ja dus bijvoorbeeld kijken dus bijvoorbeeld voor infrastructuur ga je dus bekijken voor wat hoort wat voor type mens en skills heb je nodig om dit te kunnen.

00:17:15

Speaker 2: we hebben eigenlijk zeg maar om een breed scala aan mensen beschikbaar en we selecteren gewoon en zeg maar samen met de oplosgroepen de mensen die we nodig hebben. Die worden geclaimd voor een transitie en die worden dan zeg maar via die kennis kaart maken ze het inzichtelijk waar ze staan en dat rapporteren we naar de klant. Die kenniskaart is zeg maar uiteindelijk een basis voor het afronden van de transitie

Met opmerkingen [M285]: C9 Infrastructuur

00:17:48

Interviewer: en kun je een voorbeeld geven van soort skills die.

00:17:54

Speaker 2: Als je gaat kijken naar VMware en dan moet er gewoon iemand zijn eigenlijk altijd twee mannen. altijd in groepjes van twee die loopt mee met het VMwarebeheer die je inventariseren, die geven de knelpunt aan zaken die moeten verbeteren en zaken die een vervolgtraject die opgelost moeten worden omdat ze niet goed ingericht zijn.

Met opmerkingen [M286]: A3.4 Software / incl middleware

00:18:18

Speaker 2: Dat maken ze volledig inzichtelijk en dat wordt meegenomen in transitie en het traject erna. en zo voor elke discipline hebben wij daar mensen voor, zoals intel, voor netwerk voor firewalls voor Unix voor Linux voor capacity management voor servicedesk voor processen zo hebben we voor alle categorieën mensen beschikbaar die meermalen meerdere malen gedaan ook al

Met opmerkingen [M287]: C9 Infrastructuur
A3.3 Netwerk
A3.4 Software / incl middleware

00:18:56

Interviewer: Kijk dus dat is dus mooi te plotten op het framework. Als jij wil gaan kijken van dit hebben wij nodig en hieraan denken is

Met opmerkingen [M288]: E1.a ground

00:19:07

Speaker 2: voordeel is dat we eerst een inventarisatie gemaakt, dus we weten exact wat er gaat komen op de overzichten, dus we weten ook waar we de mensen op gaan zetten weten ze lopen dan mee met beheer eerste week. Daar zien ze dingen en haal ze informatie op en ze gaan vanuit hun aanvalsplan maken om te zorgen dat je zeg maar daar waar je afwijkende standaard ziet hoe je dat zeg maar kan invullen.

Met opmerkingen [M289]: E1.c claim

00:19:36

Interviewer: en als je ook het gebied kijkt een applicatie doen wij hier in dit contract bij organisatie x ook een development. Dus applicatie implementeren.

00:19:56

Speaker 2: wij doen alleen de release en dergelijke moeten vrijgeven, daar hebben we nu duidelijke afspraken over gemaakt. Hoe wij daarin anticiperen en dat betekent en dat je vooraf maatregelen altijd terug moet draaien zeg maar een script dat iets vrijgeeft. Nu wordt dat vaak handmatig gedaan waarbij de heel veel dingen zeg maar misgaan in het vrijgave traject. Wij willen dat je ook dat TL volledig inzichtelijk hebben. Zeg je van T geparameteriseerd via scripts de boel vrij geeft.

Met opmerkingen [M290]: C10.2 Implement applications

00:20:39

Interviewer: dus dat houdt zeg maar het onderhoud van applicaties dan neem je ook mee of dat ligt echt compleet buiten?

00:20:46

Speaker 2: De applicatiebeheerder heeft contact komt met de leverancier en die vraag moet gewoon verzoek om de zaak vrij en dan moeten ze de spullen opleveren.

00:20:55

Interviewer: Ja precies dat gaat hier dus ook om samenwerking met de klant.

00:21:01

Speaker 2: Ja wij doen in principe geen applicatiebeheer meer tenzij ook deze dienst verkopen.

00:21:05

Interviewer: monitoren jullie dan eigenlijk ook bepaalde dingen dus op gebied van infrastructuur applicaties gegevens

00:21:17

Speaker 2: Infra wordt alles gemonitord.

Met opmerkingen [M291]: C11 Monitoring
C9 Infrastructuur

00:21:19

Speaker 2: In dit geval bij organisatie x en op applicatief niveau hebben kunnen dingen monitoren maar gebruik ze zelf "scm" een andere monitoring tool om zaken die inzichtelijk te maken en wij hebben.

Met opmerkingen [M292]: C11 Monitoring
A2 Applicaties / Applications

00:21:39

Speaker 2: Zelf vanuit de infra.

Met opmerkingen [M293]: C11 Monitoring

00:21:42

Interviewer: heb ik daar nog wat van moeten doen. Kijk voor mensen die je skills of zij zoals: toen wij het over ging bij het contract dat we dan nog wat moeten doen.

00:21:55

Speaker 2: ja, wat wij hebben gedaan is: wat heb jij.

00:21:57

Speaker 2: Wat hebben ze hier ingekocht qua monitoring op de infra en waarom is het gedaan.

Met opmerkingen [M294]: C11 Monitoring

00:22:05

Speaker 2: Daar is gekeken van jongens wat doen wij en waar loop wij risico's of waar doen zijn meer en wat is de achtergrond daarvan is en uiteindelijk is er een delta zeg maar gedefinieerd die moet worden toegevoegd aan onze monitoring om minimaal hetzelfde te monitoren als ze nu doen.

Met opmerkingen [M295]: C11 Monitoring

00:22:26

Interviewer: Ja precies

00:22:37

Speaker 2: De applicatie kant zullen wij wel dingen in gaan regelen als het gaat om een CPU gebruik bij bepaalde applicaties bij bepaalde runs, maar voor de rest zullen we daar wat minder doen tenzij er zich problemen voordoen moet wel een probleem van gemaakt worden en dan zal daar een advies vanuit voortkomen om de monitoring aan te passen.

Met opmerkingen [M296]: C11 Monitoring
C10 Applicaties / Applications

00:22:58

Interviewer: Inderdaad dat en dat doe je nu zeker ook voor data analyse is dan ook iets op data analyses op het gebied van infrastructuur of andere dingen die je overneemt tijdens de contracten, denk aan rapportages die je dus doet.

00:23:16

Speaker 2: Ja wij hebben bij het pakken zeg maar zowiezo de rapportages die zij hebben die wordt bekeken en dan wordt bekeken wat wij daarvoor aanleveren en er is afstemming op maand rapportage. En die is een groeimodel begin met zeg maar de dingen die ik nu heb ik ben nu alleen met reserverbeheer bezig. Daar komt door kantoor automatisering bij en het kopje zit al in de rapportage wij zijn nu nog maar deels voor security verantwoordelijk dus dat stukje wordt gerapporteerd maar er zit veel meer.

Met opmerkingen [M297]: C12 Data analytics
A1 Gegevens / Data

Met opmerkingen [M298]: C12 Data analytics
A1 Gegevens / Data
C3 Security

00:23:56

Speaker 2: het kopje in de paragraaf over gerapporteerd nu nog niet omdat het nog niet onze verantwoordelijk is. Zo hebben we rapportage opgebouwd. Die wordt zeg maar elke keer elke maand verder uitgebreid naarmate er behoefte aan is. dan heb ik een ascp zeg maar capacatieve tooling die in de gaten houdt want mijn ik zeg maar wat mijn serves doen kwa performance etc. Schijf groei, memory groei cpu groei en dat soort zaken en belasting. die ASCP die ik lever ik zeg maar ik stukje zit in de rapportage en de stukje wordt een los zeg maar de grafische weergave meegeleverd. Ik doe de analyse op de infra en op die data die uit de ascp komt en die geeft de adviezen in zeg maar richting de klant.

Met opmerkingen [M299]: C12 Data analytics
A1 Gegevens / Data
C9 Infrastructuur

00:24:51

Interviewer: Is dat ook tijdens het opzet van een SLA is daar ook over nagedacht of is dat wat naar boven komt?

00:24:57

Speaker 2: Ja, de sla is eigenlijk vooraf spreek je hoe je service levels die je gaat leveren in dit geval brons zilver goud. Goud gaan ze bij ons niet afnemen dus dat is 7x24 met nul data loss wij zitten iets lager. Maar daar staat wel een hybridsysteem wat gewoon data los kan leveren.

Met opmerkingen [M300]: A4 Samenwerking

00:25:24

Interviewer: Ja, precies Inderdaad

00:25:25

Speaker 2: we zijn oversized dit moment maar de tijd gaat leren dat je dat is toch gebruik gemaakt van goud voor een aantal dingen. Nu wordt ook gedacht dat het fonds lang gisteravond werd ik gebeld dat er een probleem was. Ik ga mijn best doen om te kijken maar ik garandeer niks precies goed dat maakt het ook duidelijk. Het kan best gebeuren dat ik geen mensen te pakken krijg, dan is het jammer.

00:25:56

Speaker 2: Ik heb een heel klein CMO team van drie man.

00:25:59

Interviewer: en als ze alle drie liggen te slapen op dat moment, dan kunnen ze niet.

00:26:02

Speaker 2: Ze hebben afspraken elders was, als ze niet thuis kunnen ze het niet oppakken en dus niet acteren. Dus daar stuur je dan op. Dat betekent dat bijvoorbeeld in de kerstperiode willen 7x24, maar dat heb ik niet in deze omgeving.

00:26:22

Speaker 2: Ik kan wel mensen beschikbaar maken. Maar dan staan ze standby en betaal je standby vergoeding en als ze gaan werken is het zeg maar in uur tarief.

00:26:33

Interviewer: ff kijken als ze eigenlijk over alles dus over de applicaties die gedraaid worden.

00:26:56

Interviewer: dus contractueel vastgelegd hoe en wat .

00:26:59

Interviewer: dus eigenlijk voor het onderhouden van applicaties. Ik ga dat ook bij infrastructuur dus als er een probleem plaatsvindt op het gebied van het netwerk het datacenter

00:27:18

Speaker 2: Dan acteren wij en pakken wij het, wat je ziet.

00:27:20

Speaker 2: Als wij zeg maar incident krijgen waarbij de business betrokken is en de business benaderd wordt. Je kijkt altijd naar een business belang van incident dan kan het zijn dat wij acteren dat betekend wel dat de klant 24x7 moet ingeregeld hebben als er 7x24 moeten regelen anders houd het daar op.

00:27:55

Interviewer: inderdaad en is er ook tijdens het opzetten van een SLA is het ook op het gebied van de architect, wordt dat ook meegenomen.

00:28:03

speaker 2: Ja met met de architect. zeg maar klant architect wordt er bij betrokken en Kijkt naar de changes die doorgevoerd worden et cetera. Heeft hij een vinger in de pap. Dat moet zeg maar worden geborgd zijn.

Met opmerkingen [M301]: C8 Architectuur

00:28:19

Interviewer: Oke dus, de klant heeft dus in dit geval is de architect dat is gewoon de Enterprise architect van Organisatie x zelf dus.

00:28:23

Speaker 2: Nee ons.

00:28:25

Interviewer: Van organisatie y dus en die heeft uiteraard het beste voor met de klients, maar dat zou betekenen stel je voor.

00:28:42

Interviewer: Vroeger deed organisatie x zelf dus zij hadden zelf een Enterprise architect.

00:28:48

Speaker 2: Nee dat hebben ze niet.

00:28:50

Interviewer: Oke, dus deze hebben ze totaal niet, dus deze skill is nodig, maar is dus wel over nagedacht dat die er bij komt.

00:28:59

Speaker 2: Ja, die zit in het hele voorstel is meegenomen. Zit ook in de zeg maar tactisch strategische meetings haakt die aan om zeg maar ook ontwikkelingen nieuwe ontwikkelingen op de markt mee te nemen.

Met opmerkingen [M302]: C8 Architectuur
C2 Innovatie

00:29:14

Interviewer: Dus dat is development en strategie op het gebied van communicatie, architect, komt erbij, kwa skills ook gewoon andere dingen gedaan.

00:29:36

Interviewer: dus dat de architect bepaalt voor gegevens data eigenlijk hoe gegevens en data zouden moeten lopen.

00:29:45

Speaker 2: Hij zal altijd schakelen met zeg maar als een applicatie beheerder.

00:29:55

Speaker 2: en zeg maar is daar altijd iets in samenspraak om te kijken hoe je je wijzigingen uitbreidingen zeg maar mee neemt. het gevolg voor omgeving en het gevolg voor de applicatie.

Met opmerkingen [M303]: A4 Samenwerking
C8 Architectuur
C10 Applicaties / Applications

00:30:11

Interviewer: ga je ook het bekijken van wat skills eigenlijk de architect heeft of is het gewoon je pakt gewoon een desbetreffende architect.

00:30:20

Speaker 2: We hebben klant architecten, in dit geval de geen die bij ons aanhaakt die loopt ook mee in andere pensioenfondsen. Dus hij heeft wat meer pensioen kennis, want die relevant.

00:30:42

Speaker 2: dus we hebben een groepje van architecten die verschillende contracten acteren.

00:30:45

Interviewer: Ja precies en hij houdt zich bezig met het implementeren van architectuur op het gebied van applicaties of infrastructuur.

00:30:59

Speaker 2: Hij loopt mee in een project van zijn rol architect zijn. Hij zal daar begeleiden hij zal bewaken dat de juiste dingen worden gedaan en adviezen geven, maar je zal niet zeg maar aan de knoppen gaan zitten.

Met opmerkingen [M304]: C8 Architectuur

00:31:14

Interviewer: Nee precies ik bedoel als een architecturale wijziging moet plaatsvinden op het gebied van de organisatie die draait behoudt hij zich mee bezig. dus als het applicatielandschap zal dus veranderen of iets dergelijks.

00:31:33

Speaker 2: Dan is hij betrokken.

00:31:34

Interviewer: Inderdaad. Worden eindgebruiker ook meegenomen dus dat ze training krijgen of iets degelijks.

00:31:48

Speaker 2: Dat zit vaak bij de applicatie zelf is dus wordt het door de organisatie geregeld hier.

Met opmerkingen [M305]: C7 End user training

00:32:03

Interviewer: dat houden ze dus intern en wordt niet geoutsourced

00:32:04

Speaker 2: Nee

00:32:04

Interviewer: En op het gebied van HRM It personeel wordt daar wat mee gedaan.

00:32:14

Speaker 2: Het it personeel gaat allemaal richting de applicatieve kant.

Met opmerkingen [M306]: C6 HRM

00:32:21

Speaker 2: Personeel wordt behouden maar gaat een andere rol krijgen richting applicatie. Ze hadden wat inhuur ook en die gaan er wel uit. Dus je zie dat de mensen die blijven, dus de eigen mensen die gaan opschuiven in de keten zeg maar niet meer op infra maar meer applicatieve aan de slag.

Met opmerkingen [M307]: C6 HRM
C9 Infrastructuur

00:32:43

Interviewer: Ja precies En dat is dus wel meegenomen eigenlijk bij het opstellen van het SLA voor het bekijken voor als wij dus als wij dit door organisatie y laten gaan doen zal dit het effect hebben op.

00:32:54

Speaker 2: Ja

00:33:05

Speaker 2: Qua it processen wij hebben dus voor de organisatie x wij dus een geheel aantal processen schakel overgenomen.

Met opmerkingen [M308]: C5 IT Processen

00:33:15

Speaker 2: voor de CMO fase zijn wij meegegaan in de aanpak van de klant, daar zie je nu verschuiven komen zijn. We hebben nu de gebruiker itsm en remendy en zei gebruiken topdesk. nu de koppeling tussen topdesk en itsm en alle meldingen gaan via itsm. en werkgever terugkoppeling over de status en daarmee wordt dat proces al helemaal omgezet naar organisatie y.

Met opmerkingen [M309]: C5 IT Processen

00:33:43

Interviewer: Ja dus. Dus zij verliezen het

00:33:48

Speaker 2: zicht op de processen en de details.

00:33:51

Interviewer: Dat is eigenlijk de implementatie op het gebied van infrastructuur op de applicatie gok ik ook.

00:34:01

Speaker 2: op de applicatie is deels omdat je daar intern hebt voor de applicatie beheerders en extern voor releases en dergelijken.

Met opmerkingen [M310]: C10 Applicaties / Applications

00:34:19

Interviewer: Dat onderhouden dat verliezen dus helemaal want dat het onderhoud ook waarschijnlijk ik het deels omdat intern het onderhoud dus ook hebben met de functioneel beheerders die ze hier hebben lopen dus.

00:34:30

Speaker 2: wij doen niks aan onderhoud van de applicaties.

00:34:32

Interviewer: Oké dus dat ligt dus

00:34:34

Speaker 2: bij de klant.

00:34:35

Interviewer: Ja inderdaad is er ook bij het opstellen van het SLA nagedacht over of?

00:34:39

Speaker 2: Ja er is een heel duidelijke scheiding gemaakt tussen waar waar de verantwoordelijkheid liggen.

Met opmerkingen [b311]: A4 Samenwerking

00:35:01

Interviewer: Voor het ontwikkelen van die van de applicatie

00:35:05

Speaker 2: zeg maar Leveranciers ze hebben ze doen zelf een stukje ontwikkeling, maar dat is beperkt en de leveranciers leveren de core applicaties. Wij hebben contact met leveranciers als de wijziging komen om te kijken wat de impact is.

Met opmerkingen [M312]: C4 IT Vendor management
C10.1 Develop applications
C10 Applicaties / Applications

00:35:22

Interviewer: Dus dit raakt de organisatie kwijt?

00:35:31

Speaker 2: Wij moeten de technische kant van weten

00:35:33

Interviewer: Ja precies maar dat dat zijn ze dus, voor heen deze ze dat zelf. hadden ze dat in huis? en nu hebben ze dat niet meer

00:35:40

Speaker 2: Daar zie je wel een stukje frictie waarbij je zeg maar ze worden nu afhankelijk van de leverancier en kunnen dus niet adhoc werken. Het moet meer gestructureerd. Ze zien daar een wijziging in de aanpak.

Met opmerkingen [M313]: C4 IT Vendor management
C10 Applicaties / Applications

00:35:58

Interviewer: Dit valt dus onder IT vendor management.

00:36:01

Interviewer: Die krijgen dus meer gezag over de applicaties die ze hebben, die ze dus afnemen eigenlijk.

Met opmerkingen [M314]: C4 IT Vendor management

00:36:05

Speaker 2: Ja

00:36:05

Interviewer: Wordt dit eigenlijk nog opgenomen in het SLA of valt dit er helemaal buiten.

00:36:15

Speaker 2: Wij doen derde partij beheren doen wij niet mee. Wij sturen geen derde partijen aan. Normaal doen wel in het contract de looptijd kunnen invloeden van een incident of een change. Maar dat doen we niet in dit geval, is de klant nog aan het stuur. Maar zaken als technisch zijn wij in samenspraak met de klant met de leverancier in overleg en over uitbreiding hebben wij overleg met de klant met de leverancier op, joh wat heb je dan nodig?

Met opmerkingen [M315]: A4 Samenwerking
C4 IT Vendor management

00:37:05

Interviewer: Is erover nagedacht eigenlijk tijd tijdens het opstellen van het SLA of het uitvoeren van sla, dat mensen er achterkomen?

00:37:19

Speaker 2: Wij hebben rekening gehouden dat er een leer traject inzit. We lopen dus al zes maanden mee met zeg maar een zeg maar even SL loos ipv met SLA. zodat ze maar kunnen wennen aan de dienstverlening.

00:37:45

Interviewer: Op gebied van security.

00:37:47

Speaker 2: Wij hebben DNB verplichtingen en dergelijke waar we aan moeten voldoen is een financiële instelling.

00:37:54

Interviewer: DNB?

00:37:54

Speaker 2: De Nederlandse bank. dus wij zorgen voor security zeg maar conform de afgesproken richtlijnen.

Met opmerkingen [M316]: C3 Security

00:38:03

Interviewer: Dat is zowel op alle data, applicaties, het is complete structuur

00:38:09

Speaker 2: dan heeft op de applicatie niveau ook een verplichting.

Met opmerkingen [M317]: C3 Security
C10 Applicaties / Applications

00:38:14

Interviewer: Ik neem aan dat het gewoon wordt opgenomen in de SLA kan en dat er instaat .

00:38:18

Speaker 2: Ja in het security beleid en document en daar instaat wie wat verplichtingen heeft.

Met opmerkingen [M318]: C3 Security

00:38:31

Interviewer: innovatie nemen jullie dat eigenlijk ook mee in het SLA?

00:38:35

Speaker 2: Jaarlijks, er is twee keer per jaar een Innovatie is dus sessie.

Met opmerkingen [M319]: C2 Innovatie

00:38:41

Interviewer: maar neem je het op in het SLA?

00:38:42

Speaker 2: We hebben een verplichting om mee te denken aan innovaties.

Met opmerkingen [M320]: C2 Innovatie

00:38:48

Interviewer: is het wel oké. Kijk maar als je dus tijdens het opstellen van zo'n SLA denk je eraan dat het erin moet komen te staan.

00:38:58

Speaker 2: ja zeker, dingen die je meer waarde hebt.

00:39:11

Interviewer: Ik heb het al eerder meegemaakt dat het vergeten werd.

00:39:16

Speaker 2: we hebben zeg maar de verplichting om kostenreductie. Dus kijk hoe we dingen kunnen optimaliseren en we hebben zeg maar, wij moeten innovaties ook meenemen. Daar ligt ons verdienmodel.

Met opmerkingen [M321]: Niet matrix – kosten reductie

00:39:29

Interviewer: dus dat is eigenlijk is er op en top op applicatie gebied of is dat op alle gebieden

00:39:35

Speaker 2: Alle ontwikkelingen op de markt denken wij in mee.

00:39:46

Interviewer: komen zij daar zelf mee of is of doet organisatie y dat zelf.

00:39:52

Speaker 2: Het zou van beide kanten komen.

00:39:53

Speaker 2: Wij houden de ontwikkeling in de gaten. Finance loopt ook mee op dit traject en loopt ook regelmatig op de vloer om nieuw advies te geven, verbetering etc. We hebben zeg maar een ding voor met regelmatig afstemmen om te kijken wat er beter kan en wat er geoptimaliseerd kan worden.

Met opmerkingen [M322]: C2 Innovatie
A4 Samenwerking

00:40:18

Speaker 2: Kijken naar de ontwikkelingen op de markt.

00:40:20

Interviewer: kijken jullie naar specifieke mensen met bepaalde skills die daarvoor moeten hebben?

00:40:22

Speaker 2: Ja, We hebben vanuit de pensioen wereld en vanuit de financiële wereld kijken er vanuit de metromarkt mensen mee.

00:40:34

Speaker 2: Die dus de ontwikkeling in de gaten houden en kijken hoe dat past bij de klant. en vanuit onze hoek kijken wij naar zeg maar de ontwikkeling op de infra markt ontwikkelingen zeg maar DBA activiteiten, hoe je dingen kan optimaliseren hoe je ze kan verbeteren. Ontwikkeling kwa zeg maar nieuwe OS software etc. die er Spelen en de voordelen van.

Met opmerkingen [M323]: C2 Innovatie
C9 Infrastructuur
A3.4 Software / incl middleware

00:41:07

Interviewer: Dat houdt dus ook in op proces, productie en technologische applicaties dus eigenlijk alles. En op strategische vorm wordt er nog iets mee opgenomen in het SLA.

00:41:37

Speaker 2: er is strategisch overleg, daar staat de agenda van vast. En daar wordt ook innovaties en dergelijke besproken.

00:41:46

Interviewer: Zijn er eigenlijk nog dingen waar je van zegt als je een SLA opstelt die nog mist eigenlijk uit dit model dingen dus dingen die je erop kan plotten?

Met opmerkingen [M324]: D2.a ground

00:41:55

Speaker 2: Na ja in principe je service levels, je KPI's. Je hebt zeg maar de verschillende zeg maar overleg structuren. Je hebt een haar model wat er gewoon duidelijk in staan, zodat je goede aansturing hebt en je hebt goede afspraken over de dienstverlening en de kaders etc.

Met opmerkingen [M325]: D2.b warrent

Met opmerkingen [M326]: D2c. claim

Met opmerkingen [M327]: A4 Samenwerking

Met opmerkingen [M328]: Niet matrix - KPI

00:42:17

Interviewer: Zijn er dan nog termen bijvoorbeeld dat je van de assets dan mist.

Met opmerkingen [M329]: D2.a ground

00:42:26

Speaker 2: nee, wij hebben, wij hanteren geropie als zeg maar van onze assets en dat is onze eigen CMDB en wij delen de CMDB met de klant zodat ze het in hun topdeks kunnen integreren. Alleen wij hebben automatisch een automatisch tool die van kijkt van het netwerk nog beschikbaar is en dat wordt geregistreerd staan dat betekent dat elke pc die er ingehangen wordt en Daarmee kunnen ook acteren richting klant wat er gebeurt.

Met opmerkingen [M330]: A3.3 Netwerk

00:43:03

Interviewer: Als je dan in deze matrix ook alle skills zal opnemen over, dus ook tijdens het opstellen van een service level agreement, want ik ga ervanuit dat je tijdens het opstellen van zo'n agreement voor wat voor type mens heb je dus nodig of dat er je over nadenkt.

00:43:19

Speaker 2: wij kijken naar diensten en diensten deze zijn ingevuld binnen de delivery groepen en die zijn geborgd. Als ik zeg maar DBA's nodig hebt dan weet ik dat ik gebruik maak van het DBA team en daar zitten gewoon een aantal man en daar worden er twee van opgeleid en die zorgen voor hun eigen zeg maar verspreiding binnen hun eigen team en daarmee dus gewoon een breed team beschikbaar binnen organisatie y

Met opmerkingen [M331]: C7 End user training

00:43:49

Interviewer: Ja precies dan weet je dus dat op het moment dat je het contract aan het opstellen bent.

00:43:57

Speaker 2: Wil je weten waar je mee te maken gaat krijgen, welke je skills nodig hebt en welke mensen je wil hebben in de transitie, want die al een keer of meerdere keren meegedraaid en dus de klappen van de zweep kennen en daarmee zeg maar weten wat de aanpak is en daarmee snel efficiënt de kennis genomen.

00:44:20

Interviewer: kan het ook zo zijn bijvoorbeeld een Sla hebt van ook die skills hebben we niet dus dat betekent.

00:44:29

Speaker 2: Nee, het SLA geeft de skill niet echt, SLA geeft alleen maar zeg maar

00:44:35

Interviewer: de dienstverlening die je geeft aan de klant. Maar daarachter zit dus zeg maar ook nog de skills die je ervoor nodig want iemand moet zeg maar iets, ik noem maar wat iemand moet verstand hebben van dingen.

00:44:46

Speaker 2: Als die er niet is, dan wordt die opgeleid.

Met opmerkingen [M332]: C7 End user training

00:44:49

Interviewer: Ja precies maar het model zou kunnen helpen als je dus zeg maar zo SLA aan het opstellen bent en je hebt opgesteld en die ga je plotten op dit framework waar je zegt van goh. Voor de infrastructuur implementatie hebben wij iemand nodig die verstand heeft van de VMware. dat de denkt van goh die skill hebben wij dus eigenlijk helemaal niet. Dus betekent dat daar rekening mee te houden.

Met opmerkingen [M333]: D2.a ground

00:45:16

Speaker 2: Als je gaat kijken bij organisatie x dan is er werkte zei met hyperV. Wij werken op de simplivity met vmware, omdat het beter zeg maar draait zeg maar ondersteund wordt dan hyperV. Ze hebben bewust een migratie gedaan van hyperV naar VMware. HyperV is nu wat minder zeg maar ook aanwezige kennis in de organisatie. Vandaar dat we met de mensen die de hyperV kennis hadden die zijn voor het project ingezet om de migratie naar VMware te brengen.

Met opmerkingen [M334]: D2.b warrent

Met opmerkingen [M335]: A3.4 Software / incl middleware

Met opmerkingen [M336]: D2.c claim

00:45:51

Interviewer: Ja precies, maar daar hebben jullie over nagedacht.

00:45:53

Speaker 2: Ja vaak wordt een SLA aangegeven het pad, we hebben deze SLA's, we hebben deze KPI's waar je aan moet voldoen. Wij shapen dat naar onze organisatie dat je geen rare oplostijden hebt er degelijke. wij hebben daar al standards voor.

Met opmerkingen [M337]: Niet matrix - KPI

00:46:54

Interviewer: als je dit model zal gebruiken voor het opstellen of beheren van een sla zijn er op het moment dat je zelf denkt van goh.

Met opmerkingen [M338]: E2.a ground

00:47:05

Speaker 2: Ik denk dat het model heel mooi is voor de klant om de uitbesteding uit te zetten. Voor de ontvangende partij, die hebben als goed het is, je mag wel hopen, zeg maar daar lang over hebben nagedacht en hebben daar ervaring mee en hebben eigenlijk standaard dingen tegen aan kan leggen en waar ze discussie over kunnen voeren. Maar het is al geborgd in organisatie. outsourcing zit in onze genen.

Met opmerkingen [M339]: E2.b warrent

Met opmerkingen [M340]: Niet matrix - Handteerbaarheid

Met opmerkingen [M341]: E2.c claim

00:47:40

Speaker 2: Vanuit de klant zou dit een hele mooie tool zijn om na te denken over waar ga ik tegenaan lopen en wat je hier ziet is dat ze daar veel te weinig over nagedacht hebben, want het overkomt ze een beetje.

Met opmerkingen [M342]: E2.b warrent

Met opmerkingen [M343]: Niet matrix - Handteerbaarheid

Met opmerkingen [M344]: E2.c claim

00:47:58

Interviewer: Ja inderdaad, dus dit kan ze dus echt helpen van goh als wij dus zien we ook daadwerkelijk wat dus weg gaan geven of over na moeten denken of wat als risico zou kunnen beschouwd worden en dat als we een beslissing moeten nemen van ja misschien is het niet handig dat we dit doen.

Met opmerkingen [M345]: E2.a ground

00:48:19

Speaker 2: Ja, het kan in ieder geval zeg maar bijdragen in de besluitvorming en of het handig is of niet. Uiteindelijk zeg maar kan je besluiten om iets uit te fasseren omdat je zeg maar de financiële kosten voor het zelf te doen. Uitbesteden is altijd duurder.

Met opmerkingen [M346]: Niet matrix - bruikbaar

Met opmerkingen [M347]: E2.c claim

00:48:41

Interviewer: Maar het ligt eraan want je moet ook namelijk de kennis en kunde in huis halen.

00:48:46

Speaker 2: In dat stukje vergeten ze vaak. Als je kijkt naar de resources die ingezet zijn. Dan is altijd duurder omdat je een stukje borging mee hebt zitten als ze niet meenemen in hun eigen organisatie.

Met opmerkingen [M348]: E2.c claim

00:49:04

Interviewer: Daar zie je dus dit model dus dat wel terugkomen op alle punten in meeneemt.

00:49:11

Speaker 2: Eén van de dingen waar ze hier heel erg veel moeite mee hebben is het feit dat wij net 50

account komen voor beheerders, want we hebben een breed team dat moet kunnen acteren. En hier ze gewoon zo'n twee hero's en wat mensen er omheen en dat is het.

00:49:33

Interviewer: Dan schrikken ze überhaupt af van de omvang waar je mee binnenkomt.

00:49:37

Speaker 2: En dat zou wel iets zijn waar het voor beter over na kunnen denken. AB is een hele langlopende discussie en daar zijn we nog niet uit.

00:49:47

Interviewer: Dat is dus eigenlijk dus als het echt gewoon structuur

00:49:51

Speaker 2: Dit is op werkvloer niveau. Ja want dat zit niet op het management niveau, daar zijn er al uit.

00:49:56

Interviewer: Ja, die zegt gewoon dit moet gedaan worden.

00:49:58

Speaker 2: maar je ziet op laag niveau dat daar onder water of heel veel weerstand is en het management doet er heel weinig toe om die weerstand weg te halen, dus daar zijn wij heel druk mee bezig.

00:50:11

Interviewer: Die hebben zoiets van joh je moet zo zeuren en het gewoon gaan doen en klaar. Oké helder. Zou je in dit model dus ook echt handig vinden als jij dus zeg maar de volgende keer als je bij de klant gaat komen om dit mee te nemen, van hebben jullie nagedacht of dat je samen met klant het gaat plotten.

Met opmerkingen [M349]: E2.a ground

00:50:30

Speaker 2: Ik denk in het voortraject. Ik ben zelf nooit helemaal voortraject betrokken. Als het gaat om een contract onderhandelingen. Wij komen pas op het moment dat we gaan praten over positie, transformatie en dat soort zaken. Kijk wel in het voortraject mee maar niet klanttracing. In de meeste gevallen een paar collega's komen wel bij de klant ook. De case manager zit eigenlijk van het begin af aan er bij. de service deliverymanager haakt pas aan op het momenten dat zeg maar die wel wat vastere vorm aanneemt en dan, is dit, had dit allang moeten liggen. Ik denk dat dit goed heel goed zou kunnen passen in de klant overleggen waarbij je dus zeg maar enige link naar outsourcing zit. Dan kan je je klant begeleiden naar outsourcing. Je ziet dat hier, organisatie y hier meer over beschikt en zal waarschijnlijk over zoiets beschikken.

Met opmerkingen [M350]: E2.b warrent

00:51:36

Interviewer: Ik hoop dat dit model is bestaat nog niet en het is dus gewoon een nieuw model.

00:51:47

Speaker 2: Wat je bij organisatie y ziet is dat zij meelopen met zeg maar pensioenfonds voor de outsourcing. Ze hebben in ieder geval een track record en ervaring dus ze kunnen aan de hand van wat ze meegemaakt hebben in ieder geval iets adviseren en meer meenemen. De band zeg maar van te voren maar meer inrichten wat er op hun afgaat komen na het denkproces in gang kunnen zetten.

00:52:13

Interviewer: Hoe zou je het model liefst invullen bij elk vakje de skill of een kruisje van hier hebben wij aan gedacht.

Met opmerkingen [M351]: E2.c claim

00:52:22

Speaker 2: Skill vindt ik altijd erg lastig, capability wat makkelijker maar echt skills, ik denk dat je skills.

00:52:34

Interviewer: Skills moet je denken aan kennis.

00:52:34

Speaker 2: Het is logische als je het beheer overneemt dat de kennis er is, anders mag je jezelf geen zeg maar professionele tent noemen.

00:52:46

Interviewer: nee precies, Als je dus vanuit de klant denkt van zo, Wij gaan bijvoorbeeld onze hele infrastructuur gaan we dus outsourcen, omdat de kosten zijn hoog. dus bijvoorbeeld wij verliezen alle mensen die kennis hebben van het netwerk.

00:53:11

Speaker 2: Dus je moet tevoren een heel goed gevoel hebben. Ik denk dat het heel belangrijk is dat een leverancier ook heel overtuigend overkomt en ook tijdens die transitie kennisoverdracht gewoon de juiste mensen neerzet en dat je daarna zeg maar ook wat meer of junioren of medioren, senioren die dan instromen en die zal dan naar medioren beheer dan verleggen op een gegeven moment.

00:53:41

Interviewer: Ja zodat de junioren of medioren juist meer kennis en kunde krijgen om richting senioren te gaan.

00:53:54

Speaker 2: Ja inderdaad schepen vindt het traject om de klant wat meer glans mee te geven.

00:54:15

Interviewer: Dus eigenlijk zou je model eigenlijk tijdens contractbesprekingen tussen bedrijf x en y mee kunnen nemen en dan gezamenlijk invullen om te kijken hebben jullie hier over nagedacht.

00:54:35

Speaker 2: Klopt, het maakt ze in ieder geval wakker.

00:54:35

Speaker 2: Heb je toevallig iemand die weet dat je dit leest zie aan de voorkant van het vest. Die zit bij wat je bent vergeten.

